



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN**  
**DESARROLLO INSTITUCIONAL**

TÍTULO DEL PROYECTO:  
**PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE LA  
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN NARANJITO**

TUTOR:

**Ing. GONZALO LENIN SERRANO MANTILLA, Msc**

AUTOR:

**Ab. ALEXANDRA MARISOL BARCIA MARIDUEÑA**

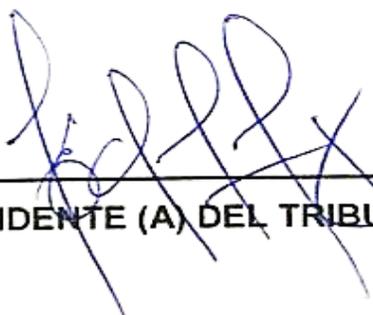
**MILAGRO, JUNIO 2019**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**  
**EL TRIBUNAL EXAMINADOR OTORGA A ESTE PROYECTO DE**  
**INVESTIGACIÓN**

LA CALIFICACIÓN DE: 96.67

EQUIVALENTE A: SOBRESALIENTE

  
PRESIDENTE (A) DEL TRIBUNAL

  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

  
SECRETARIO(A) DEL TRIBUNAL



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

Milagro, Junio 2019

**CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de Tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Comité Académico del Programa de Maestría en Administración Pública de la Universidad Estatal de Milagro.

**CERTIFICO**

Que he analizado el Proyecto de Investigación con el tema **PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN NARANJITO**, elaborado por el **ALEXANDRA MARISOL BARCIA MARIDUEÑA**, el mismo que reúne las condiciones y requisitos previos para ser defendido ante el tribunal examinador, para optar por el título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL**.

  
Ing. **GONZALO LENIN SERRANO MANTILLA, Msc**  
C.I: 0912456589

## DECLARACIÓN AUTORÍA

La responsabilidad del contenido desarrollado en este Proyecto de Investigación, me corresponden exclusivamente; y la propiedad intelectual del mismo a la Universidad Estatal de Milagro.



---

**Ab. ALEXANDRA MARISOL BARCIA MARIDUEÑA**  
**C.I: 1202447684**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**  
**CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR**

Milagro, Junio 2019

PhD. Fabricio Guevara Viejó  
RECTOR UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

De mis consideraciones:

Yo, **ALEXANDRA MARISOL BARCIA MARIDUEÑA**, en calidad de autora del trabajo final de Magister, titulado **PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN NARANJITO**, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro a depositar el presente trabajo en el repositorio institucional, garantizando el libre acceso, permitiendo solamente la consulta y/o descarga del mismo.

Este trabajo fue presentado como requisito previo a la obtención del Título de Magister en Administración Pública, Mención Desarrollo Institucional, del Instituto de Posgrado y Educación Continua de la UNEMI.

**Ab. ALEXANDRA MARISOL BARCIA MARIDUEÑA**  
**C.I: 1202447684**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la oportunidad que me brinda de permitirme poder compartir este trabajo, a mi Familia, a las Autoridades Académicas de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) por impulsar Maestrías, brindando espacio para el desarrollo académico, al estimado Tutor Magister Gonzalo Serrano, quien me ha guiado con su experiencia y profesionalismo que lo caracteriza, a los diferentes Docentes de cada materia impartida, al personal administrativo de Posgrado UNEMI, a los compañeros (as) que de una y otra forma compartieron sus experiencias laborales.

En especial a mi Madre Isabel, a mi Hija Rudys Andrea quienes como pilar fundamental han sido mi apoyo diariamente incentivándome para no dejar a un lado mis estudios, a mi primo Manuel como un hermano que ha compartido con nosotras momentos difíciles y de mucha alegría.

A todos quienes han podido compartir un espacio en el que he podido socializar, intercambiar ideas y establecer las rutas para concretar esta Tesis.

Muchas gracias.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi padre Carlos muy responsable, trabajador, siempre luchaba por el bien común, que se encuentra en el regazo de Dios, a mi madre Isabel una mujer muy honesta, trabajadora, quienes dieron todo de sí para apoyarme en mis estudios, rodeando mi vida de Amor, enseñándome a compartir con los demás, han sido mi inspiración en cada decisión que he tomado.

A mi Hija Rudys Andrea Sierra Barcia, mi corazón, mi vida, a quien siempre le he inculcado que la perseverancia y la lucha diaria con honestidad, trabajo constante, es nuestra carta de presentación ante los demás, poniendo el corazón el alma y la vida en cada acción que realizamos.

A mis Ángeles en el cielo Carlos, Julia, Fernando, que de seguro estarán festejando en el regazo de Dios que pueda seguir superando pruebas y avanzando en mi vida personal y profesional.

## RESUMEN

Esta investigación analiza el contexto de la dirección administrativa del GAD del Cantón Naranjito, Ecuador, con el objetivo de proponer una reestructuración de la estructura orgánica que implique mejoramiento de procesos administrativos internos en la organización. Se partió por el análisis a la estructura actual del GAD, la normativa que lo rige, y también alguna teoría de la gestión para entender los procesos que ocurren en ella.

Se realizaron dos entrevistas con un funcionario de la facultad en el proceso de toma de decisiones. El análisis interno y externo de la institución se llevó a cabo utilizando la matriz FODA para tomar aspectos relativos al entorno que permitieran ilustrar el comportamiento de la organización. Se evidencio algunas dificultades en los procesos administrativos, generadas por la falta de personal que cubra algunas funciones, de igual forma las falencias responden a la falta de claridad en las funciones y atribuciones de algunos departamentos, así como por el recargo de responsabilidades a funcionarios.

Se propone una modificación en algunas coordinaciones que por naturaleza y facultad de ley corresponde a otra instancia, se propuso las reorganizaciones de funciones. Las conclusiones destacan que el enfoque teórico desarrollado en El GAD del Cantón Naranjito, responde a modelos tradicionales de la administración pública, donde impera la burocracia, el retardo administrativo, destacando que la dinámica que impera en las organizaciones implica que se tomen decisiones y se realicen transformaciones en función de mejorar constantemente.

**Palabras Claves:** GAD, Cantón, estructura, orgánica, dirección, administrativa.

## ABSTRACT

This research analyzes the context of the administrative management of the GAD of the Naranjito Canton, Ecuador, with the objective of proposing a restructuring of the organic structure that implies improvement of internal administrative processes in the organization. It was based on the analysis of the current structure of the GAD, the regulations that govern it, as well as some theories of administration in order to understand the processes that take place within it. Two interviews were conducted with an official with faculty in decision making. The internal and external analysis of the institution was carried out through the FODS Matrix, in order to take aspects related to the environment that would illustrate the behavior of the organization. There were some difficulties in the administrative processes, generated by the lack of personnel that cover some functions, in the same way the shortcomings respond to the lack of clarity in the functions and attributions of some departments, as well as the overload of responsibilities to officials. It is proposed a modification in some coordinations that by nature and faculty of law corresponds to another instance, reorganizations of functions were proposed. The conclusions emphasize that the theoretical approach developed in the GAD of Canton Naranjito, responds to traditional models of public administration, where bureaucracy reigns, the administrative delay, highlighting that the dynamics that prevails in organizations implies that decisions are made and carried out transformations in function of constantly improving.

**Keywords:** GAD, Canton, structure, organic, address, administrative.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPITULO I .....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	1
1.1. Descripción de la problemática objeto de estudio. ....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.3. Sistematización del problema.....	2
1.4. Objetivos de la investigación .....	3
1.4.1. Objetivo General.....	3
1.4.2. Objetivos Específicos.....	3
1.5. Justificación de la Investigación .....	3
CAPITULO II .....	6
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
2.1. Las Grandes Teorías Clásicas de la Administración.....	6
2.1.1. Administración Científica. ....	6
2.1.2. Teoría de la Administración Moderna.....	8
2.1.3. Nuevas Teorías de la Administración .....	11
2.1.4. Escuelas de las Relaciones Humanas (1930/1955) .....	11
2.1.5. Enfoque cuantitativo de la administración.....	12
2.1.6. Grandes teorías filosóficas que orientan el pensamiento administrativo .....	12
2.1.7. Teoría de General Sistemas: Ludwig Von Bertalanffy (1989) .....	12
2.1.8. Teoría de las contingencias .....	14
2.1.9. Pensamiento estratégico.....	15
2.1.10. Desarrollo organizacional.....	15
2.1.11. Organización.....	17
2.1.12. Dirección Administrativa.....	18
2.1.13. Proceso Administrativo .....	19
2.1.14. Estructura orgánica .....	20
2.1.15. Clasificación de estructuras orgánicas u organizativas.....	21
2.1.16. Estructura orgánica de GAD en Ecuador .....	22

2.1.17.	Equipo de trabajo que conforma la estructura de la organización de los GAD del Cantón Naranjito. ....	23
2.1.18.	Dirección GAD Municipal del Cantón Naranjito. ....	24
2.1.19.	Control .....	25
2.1.20.	Propuestas de mejora .....	25
2.1.21.	Componentes de una propuesta de mejora .....	26
2.1.22.	Propuestas de mejora en procesos de dirección administrativa .....	27
2.1.23.	Importancia de las propuestas de mejora en la dirección administrativa .....	27
2.1.24.	Ventajas de promover propuestas de mejora en la dirección administrativa..	28
2.1.25.	Dirección Administrativa en GAD.....	28
2.1.26.	Importancia de propuestas de mejora a nivel de GAD .....	29
2.2.	Bases conceptuales .....	30
2.3.	Bases Legales .....	33
2.3.1.	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR .....	33
2.3.2.	CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN (COOTAD) .....	34
CAPITULO III .....		35
3.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	36
3.1.	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN NARANJITO .....	36
3.2.	Contexto histórico.....	37
3.3.	Aspectos sociodemográficos.....	38
3.4.	Aspecto socioeconómico .....	38
3.5.	METODOLOGÍA .....	40
3.5.1.	Diseño de investigación.....	40
3.5.2.	Tipo y Nivel de Estudio .....	40
3.5.3.	Población y muestra .....	41
CAPÍTULO IV .....		44
4.	SOLUCIONES PROYECTADAS .....	44
4.1.	Procesamiento de la información.....	44
4.1.1.	Entrevistas realizadas.....	44
4.1.2.	Balance general de las entrevistas .....	47
4.2.	Diagnóstico situacional.....	48
4.3.	Procesamiento y resultados de las encuestas .....	50

4.4. Balance general del resultado de las encuestas .....	68
<b>PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD DEL CANTÓN NARANJITO .....</b>	<b>70</b>
Descripción de las acciones.....	71
Fundamentación .....	71
Objetivos .....	71
Metodología para aplicar la propuesta.....	72
<b>PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA .....</b>	<b>73</b>
<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>73</b>
<b>DIRECCIÓN DE FINANZAS.....</b>	<b>74</b>
<b>DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y OBRAS PÚBLICAS .....</b>	<b>74</b>
<b>5. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>75</b>
<b>6. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA GENERAL.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>

## INTRODUCCIÓN

La Constitución de la República de Ecuador, en el marco de su división política, administrativa, y territorial, consagra en su Artículo 238 la conformación de Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), estos son conformados por las Juntas Parroquiales, los Concejos Provinciales, Metropolitanos, y Regionales, cuya función jurídica, política, administrativa y financiera posee plena autonomía (Asamblea Nacional Constituyente , 2018).

En este sentido, estos se rigen por el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización. Por tanto, pueden desarrollar y ejecutar obras en el marco de la gestión pública ciudadana, así como funcionar como una instancia administrativa con facultades, atribuciones y funciones del poder público. De allí que, su estructura administrativa admite la función ejecutiva del Alcalde como figura de representación ciudadana, y su equipo de directores, asesores y organismos e instancias que permiten desarrollar acciones en el marco de la gestión pública cantonal, con el fin de dar bienestar a los ciudadanos de ese espacio territorial.

Una de estas instancias es el Cantón Naranjito, el cual se encuentra ubicado al Este de la Provincia de Guayas, de Ecuador, este limita al Norte por el Cantón Simón Bolívar, y Lorenzo de Garaicoa; según (Recillo, 2011), asciende a la categoría de Cantón en octubre de 1972, bajo el Decreto 1148, que posteriormente fue modificado por el 1455 de fecha agosto de 1972. Este Cantón tiene una superficie de 224,54 Km<sup>2</sup>, posee una población de 37.186 habitantes, de los cuales, 18.123 son Mujeres y 19.063 son Hombres, según lo indica el censo de población y vivienda del INEC del año 2010.

Naranjito, tiene sus bases históricas en la familia del primer Presidente Ecuatoriano Don Vicente Rocafuerte y Bejarano, ya que su llegada desde España fue en este espacio que denominaron Hacienda Naranjito, por la cantidad de achiotillo que en su País era conocido como Naranjo. En cuanto a sus características geográficas, este se encuentra ubicado a 160msm, y cuenta con

una temperatura promedio de 25°C. Es una zona fundamentalmente agrícola, siendo su principal rubro la caña de azúcar.

En este sentido, las atribuciones que le confiere la Constitución nacional al Gobierno Autónomo Descentralizado le obliga a desarrollar su gestión administrativa de acuerdo a un plan de Gobierno establecido en función de las necesidades, requerimientos y sobre todo, de la realidad de los ciudadanos que habitan en el sector, por ello, se han creado un conjunto de jefaturas y unidades administrativas que poseen responsabilidades a su cargo, donde desarrollan un conjunto de procesos, los cuales responden a una estructura organizativa en función de atender varias áreas sociales, e internas.

## CAPITULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

#### 1.1. Descripción de la problemática objeto de estudio.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjito, a lo largo de sus años de gestión, ha tenido que enfrentar grandes desafíos para poder dar respuesta a las demandas de los ciudadanos que habitan en este Cantón, sin embargo, las dificultades de socialización y asimilación de los procesos y beneficios de las actividades y funciones de la Dirección Administrativa de este Ente Gubernamental Autónomo, hace que las líneas de mando, las funciones, los procesos se debiliten, y su funcionamiento no responda a los criterios de eficacia y eficiencia de la gestión cantonal, en este sentido, la falta de solidez y claridad en los procesos hace que no sea posible promover la optimización de los procesos administrativos para responder a las funciones y operatividad de las diferentes áreas internas, en función de brindar beneficios a los ciudadanos.

Este panorama desalentador se debe a su reciente funcionamiento, asumido desde Mayo del 2014, por ello, se considera relativamente nueva, este se encuentra en un proceso de reajuste para definir estrategias o un esquema en el que se concreten acciones, y a su vez, le permita consolidar los objetivos planteados en el Plan de Gobierno.

La falta de una estructura orgánica clara ha causado una situación interna compleja para el desarrollo de las actividades, la cual viene dada por la ausencia de manual de funciones por cargos creados, existen departamentos que agrupan funciones que no corresponden con la naturaleza del mismo, y esto genera que no se desarrollen actividades basada en las áreas existentes, en este sentido, es evidente la necesidad de una estructura orgánica que contemple las funciones, unidades de mando, atribuciones, en base a las necesidades y vacíos propios de la dinámica organizacional, que sirva de soporte en la toma de decisiones del Ejecutivo en beneficio de los Ciudadanos Naranjiteños.

Es importante destacar que, durante estos cuatro años, se han incorporado diferentes Unidades Departamentales, que no se encuentran en la estructura organizacional y se crean con la finalidad de fomentar espacios a través de jornadas sociales, deportivas, culturales e históricas. Estos se han instaurado para atender los vacíos que quedaban del funcionamiento, y para dar respuesta a las crecientes demandas de los ciudadanos.

Con base en estas consideraciones, se hizo necesario desarrollar una investigación que admita explorar la problemática en su contexto, tomando en cuenta, las causas y consecuencias que se pudieran generar de no abordar la situación que presenta el GAD municipal, ya que como instancia del poder público cantonal, se debe buscar mecanismos que avancen hacia la conformación de mejoras de manera continua. Siendo esta una de las atribuciones, la cual es optimizar y dinamizar los servicios y atención al ciudadano en sus necesidades y requerimientos más básicos, que favorezca la calidad y condiciones de vida de los mismos.

En este orden de ideas, desarrollar esta investigación admite la realización del análisis de la estructura organizacional de esta instancia, Análisis de los procesos de administración y su cumplimiento, la conformidad de su estructura organizativa y su relación con la administración con varios departamentos, Unidades a su cargo; y de este modo, se encuentren mecanismos para beneficiar a la Población Naranjiteña, con el desarrollo de proyectos que manejen eficacia, eficiencia, cumpliendo con las expectativas del ciudadano para el desarrollo del Cantón.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué forma el diseño de una nueva estructura orgánica, mejoraría los procesos de la Dirección Administrativa del GAD del Cantón Naranjito?

## **1.3. Sistematización del problema**

1. ¿Cuáles son los principales enfoques de administración que posee la estructura orgánica actual del GAD Naranjito?

2. ¿Cuál sería la estructura organizacional aplicable en la Dirección Administrativa, para potenciar el desarrollo institucional del GAD Municipal en el Cantón Naranjito?
3. ¿Cómo es el desempeño laboral que posee el equipo de trabajo del GAD?
4. ¿Contribuiría una nueva estructura orgánica a mejorar los procesos de dirección administrativa del GAD del Cantón Naranjito?

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Diseñar propuesta de estructura orgánica para mejorar los procesos de la Dirección Administrativa del GAD del Cantón Naranjito, en Ecuador.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar los principales enfoques teóricos sobre los procesos de Dirección Administrativa.
- Analizar la estructura orgánica actual en los procesos de la Dirección Administrativa del GAD del Cantón Naranjito.
- Conocer el desempeño laboral del equipo de trabajo
- Realizar una propuesta de estructura orgánica que promueva mejoras en los procesos de la Dirección Administrativa del GAD del Cantón Naranjito

#### **1.5. Justificación de la Investigación**

De las Funciones de la Dirección Administrativa corresponden: Planeación, organización, dirección y control de proyectos de organización y los bienes municipales, delimitando las responsabilidades en un Manual de Funciones, el cual debe ser sujeto de revisión para así llegar a conclusiones precisas del trabajo que realizan en la Administración Municipal y de las alternativas que sean posible plantear en mejora de la Institución.

Se realizará análisis de la Dirección Administrativa a través del despliegue de la atención de los diferentes Departamentos o Unidades a su cargo en el Gobierno

Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjito, y se identificarán sus conflictos de acuerdo a sus competencias y atribuciones.

La Estructura Organizacional, es la coyuntura que posee cada una de las Direcciones dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjito con las diferentes áreas o unidades a fin de potenciar el desarrollo institucional, que en la actualidad se encuentran en reestructuración de la Institución, por la incorporación de nuevos Departamentos o áreas que dan oportunidad de servicio a la comunidad.

Por lo que es viable el análisis de la estructura organizacional y es posible el desarrollo del trabajo, ya que se obtendrá el permiso respectivo del Ejecutivo Alcalde del Cantón Naranjito a fin de que autorice que se den las facilidades y la entrega de documentos que permitan desarrollar el trabajo para esta Tesis.

La propuesta de mejoras de la Estructura Organizacional en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjito, es factible, ya que como parte esencial es la autonomía, la misma que se empieza a regularizar a través del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, consolidando y otorgando competencias, lo que da viabilidad para la realización de este trabajo.

Siendo pertinente, analizar los procesos en la Dirección Administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjito, además de la planificación, políticas, liderazgo, estructuras, y hacer un estudio comparativo entre otras ciudades que poseen iguales competencias para examinar si influye en la gestión, calidad y servicio a fin de potenciar el desarrollo institucional a través de mecanismos o estructuras organizacionales.

Al otorgarle el direccionamiento a los procesos a la parte administrativa, se le brinda a esta la posibilidad de implementar acciones que sean ejecutables con otras áreas, con la finalidad de beneficiar a los servidores y a la comunidad Naranjiteña, ya que, al estar organizados los proyectos y acciones se ejecutarán de forma ordenada, con tiempos precisos, lo que fortalecerá el desarrollo institucional, con una estructura

organizacional acoplada, facilitará al trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjito.

Lo que dará a la Administración Municipal la factibilidad de aplicar una estructura organizacional en la Dirección Administrativa, dando relevancia a la Institucionalidad, y así dar la oportunidad de cumplir las competencias que se establecen en la Constitución de la República del Ecuador y en Código Orgánico de Autonomía y Descentralización (COOTAD) y garantizando el trabajo territorial. Además de ser interesante para el medio ya que de este análisis, se presentarán propuestas que desde la academia, fortalecerá a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Desde esta perspectiva la presente investigación surge como una propuesta de mejora a los procesos administrativos que se dan en el GAD, a través de una nueva estructura que permita mejor y mayor fluidez de los procesos, para lo cual se desarrollará una estructura teórica que permita comprender la investigación, modelos, teorías de fundamento, así como también se presentará el abordaje de la misma atendiendo a procesos de rigurosidad científica que den cuenta de procesos válidos que validen un diagnóstico que admita unas soluciones proyectadas en función de transformar la realidad inicialmente descrita.

Es importante destacar que para la realización de esta investigación se trabajó con las variables preestablecidas, en función a los objetivos planteados.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1. Las Grandes Teorías Clásicas de la Administración

Las grandes teorías clásicas de la administración se basan fundamentalmente en el análisis de las estructuras organizacionales, desarrolladas a partir de importantes trabajos a inicios del Siglo XX en Francia.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial cuya transformación más trascendental de la historia, fue la sustitución del hombre por las máquinas, se dieron cambios importantes en el pensamiento organizativo, dentro de los pioneros investigadores sobre estos los efectos de estos cambios en las organizaciones fue Adam Smith, sus postulados se centraron en la teoría económica política occidental, y las riquezas de las naciones, las cuales sentarían las bases del capitalismo.

##### 2.1.1. Administración Científica.

Este pensamiento surge producto de los postulados de algunos teóricos que se enfocaron en entender cómo desarrollar mecanismos que mejoraran la eficiencia y el desempeño productivo en las fábricas, dentro de los teóricos se destacan: Frank y Lillian Gilberth, Henry Gantt, y el conocido Frederick Taylor.

##### 2.1.1.1. *Frederick Wilson Taylor (1859/1915).*

Taylor fue un insigne ingeniero mecánico, y economista americano, considerado en la actualidad como el padre de la Administración científica. Sus esfuerzos se enfocaban por entender y mejorar la producción, debido a la escasa eficiencia que existía entre los trabajadores. Una de sus obras más emblemáticas fue “The principles os Scientific Management”, este escrito ofrecía una forma de aumentar la productividad desde la aplicación del método científico, lo cual tenía que ver con la capacitación de los trabajadores en las tareas para que estos las hicieran de una manera más efectiva.

Sus aportes se orientan hacia los principios de la administración científica, estos son:

1.- Planeamiento: Se realizaba un estudio minucioso de las tareas desarrolladas por los trabajadores, recopilando los conocimientos y experiencias de los mismos para llevarlos a realizar de manera formalizada, que permitiera aumentar la forma de hacerlo.

2.- Preparación/planeación: En este segundo principio se formalizaban los métodos en reglas y procedimientos como un manual estandarizado.

3.- Principio de control: Se realizaba una selección del personal cuyas habilidades fueran destacadas en el grupo, y se capacitaba atendiendo a las reglas y procedimientos establecidos.

4.- Principio de ejecución: Se establecía un nivel de desempeño justo y acorde con el rol de tareas requeridas, a lo que se instauraba un sistema de premiación o recompensa al que superaba ese nivel establecido.

Estas teorías clásicas de la administración, aun cuando han surgido hace más de un siglo, aún mantienen vigencia, constituyendo un fundamento en el análisis de organizaciones y estructuras organizativas (Gallardo, 2010).

#### **2.1.1.2. Henry Lawrence Gantt (1861/1919).**

Es un Ingeniero de nativo de Estados Unidos, fue discípulo de Taylor, en su obra quiso aumentar la eficiencia de los trabajadores, diseño el llamado Diagrama de Gantt, esta gráfica de barras de manera horizontal y vertical, agrupaba y controlaba las actividades que se hacían, indicando el tiempo en el cual lo hacían (Gallardo, 2010).

Esta gráfica fue de gran utilidad para los planificadores, y hoy por hoy se utiliza en diferentes entornos corporativos. Sobre todo en el área de gestión y ejecución de proyectos porque permite monitorear las actividades.

Dentro de los grandes aportes que además hizo este teórico se encuentra el sistema de capacitación de trabajadores, puesto que asumía que un empleado bien entrenado desarrolla mejor sus labores. Otro de los aspectos que destacan la

eficiencia del trabajador se incorpora los elementos buena disposición y excelentes habilidades para hacerlo. En este sentido, propuso como uno de sus experimentos dar una bonificación a los trabajadores que terminaran sus asignaciones antes de la jornada establecida.

Este sistema de bonos sin duda, generó muy buenos resultados en las jornadas laborales. Se obtenían mayores beneficios, y esto generó que muchos empresarios asumieran tal mecanismo para aumentar su producción.

### **2.1.2. Teoría de la Administración Moderna**

En estas escuelas de Administración se ubican el Francés Henry Fayol y el Sociólogo alemán Max Weber. Estos teóricos analizaron más en profundidad las estructuras internas de las organizaciones y los sistemas de control a los fines de buscar eficiencia y eficacia en su funcionamiento (Gallardo, 2010).

#### **2.1.2.1. Henri Fayol (1841/1925)**

Henry Fayol, Ejecutivo e Ingeniero francés quien desde muy joven asumió cargos importantes en grandes empresas, en las cuales, llevó una labor dedicada, desarrollando procesos de eficiencia y racionalidad en las organizaciones, ejercicio que llevó a lo largo de los años a convertir sólidas corporaciones, doctrina que se convertiría en un referente para el estudio de la administración por su efectividad probada por varios empresarios como Henry Ford y Harrington Emerson, entre otros. En el año 1916 saca a relucir su obra "Administración industrial y general", en la cual, producto de sus propia experiencia identifica 5 funciones, y 14 principios básicos de la administración, que a su juicio podrían aumentar considerablemente la eficacia del desarrollo administrativo.

Funciones y Principios de la organización según la doctrina de Fayol (1920):

Las funciones planteadas por Fayol son: Planificación, organización, instrucción, coordinación, y control; estas ligadas a los siguientes principios forman la obra más emblemática del autor cuya vigencia aún se mantiene:

- División del trabajo
- Autoridad

- Unidad de mando,
- Unidad de dirección
- Disciplina,
- Centralización
- Jerarquía,
- Remuneración,
- Subordinación del interés individual al interés del grupo u organización
- Orden
- Equidad
- Iniciativa,
- Trabajo en equipo, espíritu de equipo y estabilidad del personal.

De igual forma, el modelo administrativo de Fayol se fundamenta en tres aspectos.

- 1.- División del trabajo
- 2.- Proceso administrativo
- 3.- Criterios técnicos que orientan la función administrativa

La obra de Fayol fue muy importante para la administración, pues se enfocó concretamente en estudiar el comportamiento de las organizaciones así como en el entendimiento de cada proceso administrativo que se da en la misma. La teoría de Fayol ha sido un referente importante, que no solo fue aplicada en el ámbito corporativo sino en otros campos como la Educación, salud, etc.

#### **2.1.2.2. Max Weber (1864/1920)**

Fue un sociólogo e historiador de origen alemán, estudioso del funcionamiento de los grupos sociales en las organizaciones, y de los procesos que ocurren en estas a partir de la Revolución Industrial a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX. La obra de mayor importancia fue: "The theory of social and economic organization (1921)", esta obra contiene reflexiones y críticas sobre las dificultades económicas y sociales que surgían en la dinámica social de las organizaciones.

Acuñó la teoría de las Burocracias, como un conjunto formal de elementos inherentes a la organización y a la vez necesarios, que buscan garantizar la

eficiencia y la eficacia. De acuerdo con Gallardo, (2010), la teoría burocrática de la organización según Weber se basa en los siguientes principios:

- ❖ La autoridad del jefe viene dada por la posición jerárquica que tiene en la estructura organizativa
- ❖ Los trabajadores deben ocupar puestos según su preparación, no por su posición social
- ❖ Debe clarificarse la autoridad formal, atribuciones y responsabilidades del mismo, así como las de cada puesto o cargo y las relaciones con los demás puestos.
- ❖ El buen manejo de la autoridad en una organización genera eficacia, esta debe ser informada a cada miembro del personal para que estos sepan a quien rendirle cuentas y quien les rinda a ellos.
- ❖ Las reglas, procedimientos y normas en la organización son fundamentales para controlar el comportamiento organizacional de la misma.

Weber sostenía que un buen funcionamiento de una organización viene dado por el correcto empleo de estos principios, con claridad en cada uno, y constancia en su aplicación. Además de la teoría de las burocracias, este autor propuso el concepto y clasificación de la autoridad, el cual se entiende desde una estructura racional que plantee un correcto orden en el ejercicio de las funciones, que se plantee total coherencia y claridad en las líneas de mando, Weber era defensor y fiel cumplidor de las leyes, de la ética y la moral, decía que estos aspectos son fundamentales en la organización.

Otros conceptos que acuña y desarrolla Weber en el marco del funcionamiento de las organizaciones viene dado por la calificación técnica y la seguridad en el trabajo, la actuación objetiva del gerente o líder, las reglas que deben prevalecer en el funcionamiento de la misma, todo ello evita que puedan surgir mecanismos de corrupción, establecía que la burocracia es necesaria en toda organización para que los procesos se den cabalmente.

Weber pese a que recibió muchas críticas su modelo ha sido fuente inspiradora en innumerables estudios sobre análisis de entornos corporativos, empresariales y sociales.

### **2.1.3. Nuevas Teorías de la Administración**

Las nuevas teorías de la administración enfocan más su atención en el trabajador, en el talento humano, en sus necesidades, en la satisfacción del mismo con la labor que hace, en atender a sus requerimientos para aumentar la productividad. Son enfoques científicos, eficaces y mucho más humanistas. Centrados en la fuerza laboral.

### **2.1.4. Escuelas de las Relaciones Humanas (1930/1955)**

Estas escuelas fueron desarrolladas a partir de la década de los años 30, cuyo objetivo era comprender los procesos psicológicos y sociales, así como la interacción e intercambio laboral en el desempeño de los trabajadores. Se empezó a estudiar mucho la satisfacción laboral del trabajador. Sus exponentes más importantes fueron: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet, Chester Barnard, Elton Mayo.

#### **2.1.4.1. Elton Mayo (1880-1949).**

Profesor de psicología de la Universidad de Harvard, este psicólogo llevó a cabo los estudios denominados Hawthorne, donde un grupo de trabajadores sometidos a cambios de luz, y el segundo grupo a una luz constante, determinaron que en los que no tenían buena iluminación su ritmo de trabajo no varió, concluyendo que estos mantenían este nivel de productividad puesto que su esfuerzo se debía a la necesidad de ser observados.

Estos teóricos concluyen en sus trabajos que el comportamiento organizacional y los sentimientos se encuentran fuertemente vinculados, y que sin duda las influencias que inciden o afectan al grupo de trabajadores afectan de igual modo a un solo trabajador de forma individual. Este enfoque ha traído algunas críticas, porque deja de un lado la racionalidad y otros aspectos que son de capital importancia en las empresas, sin embargo, estos comprobaron que el trabajador satisfecho es sinónimo de trabajador productivo.

#### **2.1.4.2. Robert Owen (1771/1858).**

Este autor fue un insigne empresario de orientación socialista utópico, que llevo a cabo sus ideas reformadoras en escenarios empresariales, a él se le atribuye la fundación del socialismo británico (González, 2013). Sus aportes se destacan porque, con formación ampliamente humanista, y visión socialista, marca un importante hito en la historia socioeconómica por su lucha por suavizar el trabajo de la clase obrera en la época, fue un defensor de la reducción de la jornada laborales, las normas, reglamentos, trabajo infantil, formación y capacitación del trabajador, apoyo en el trabajo y proyectos de la comunidad, entre otros.

#### **2.1.5. Enfoque cuantitativo de la administración**

Estas escuelas surgen de la aplicación de procedimientos cuantitativos en la resolución de problemas de gestión. Estos métodos cuantitativos están diseñados para la toma de decisiones en las corporaciones y mundo empresarial, surgen como una necesidad de darle respuesta a muchas situaciones que no se podían resolver con solo experiencia, se requería del uso de cálculos y técnicas estadísticas todas ellas aplicadas con la finalidad de mejorar la calidad, controlar y supervisar la producción, planificar, proyectar, estimar costos, desarrollar la investigación, comercializar y distribuir productos.

#### **2.1.6. Grandes teorías filosóficas que orientan el pensamiento administrativo**

El pensamiento organizacional desde fines del siglo XXI, se orientó hacia análisis de los contextos empresariales, y nace en función de los vacíos que dejaban los estudios que ignoraban el entorno empresarial, que solo se concentraban en la producción de los empleados y trabajadores, pero dejaban de lado los demás aspectos. Es esta la teoría general de sistemas.

#### **2.1.7. Teoría de General Sistemas: Ludwig Von Bertalanffy (1989)**

Esta teoría surgió con los trabajos del biólogo alemán Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, la Teoría General de Sistemas afirma que todo lo que funciona es un sistema, es un paradigma de gran alcance, el mundo mismo es una gran organización, estos están plasmados en los distintos niveles del mundo, de todo lo

que se puede observar, que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema depende de los niveles de observación del mundo, de la realidad.

Esta teoría considera a la organización como un sistema abierto, que depende de los recursos externos, la cual por medio de procesos determinados genera cambios en los productos o servicios estos son devueltos a los entornos hacia los clientes (Gallardo, 2010).

Es decir, todo cuanto funciona en la realidad actúa como un sistema, entendiéndolo “como un conjunto de elementos que interactúan entre sí y con el medio circundante” (Bertalanffy, 1989, pág. 263), el cual mantiene una cohesión, armonía, en donde cada uno posee una función importante para que el sistema funcione a cabalidad. En este sentido su comportamiento según el autor, se puede entender desde varias fórmulas matemáticas, ecuaciones diferenciales, y desde la lógica física; por tanto la galaxia, un perro, un átomo, una célula, todos son sistemas reales (Bertalanffy, 1989).

Desde esta perspectiva, cada organización es un sistema, el cual está conformado por un conjunto de elementos, que al integrarse e interrelacionarse conforman una unidad coherente, eficiente y eficaz, cuyo funcionamiento se da por sus características propias que lo identifican y diferencian de otros sistemas. En este sentido, esta teoría permite comprender la dinámica que se da en las organizaciones administrativas, y estructuras, cuyas funciones apuntan a un solo objetivo o propósito filosófico de la organización. Es importante destacar, que los procesos que se dan en las organizaciones a partir del establecimiento de estructuras de funciones deben responder a una cohesión y equilibrio desde las entradas y salidas.

Las organizaciones empresariales como sistemas abiertos están conformadas por: subsistemas técnicos, subsistemas de apoyo, subsistemas de mantenimiento, subsistemas adaptativos y subsistemas gerenciales, donde cada uno tiene

funciones dentro del sistema organizacional, y cada uno de esos subsistemas son fundamentales para que los demás procesos se den.

Es decir mantienen una armonía y sincronía en los procesos internos y externos que se dan en las organizaciones. Y sólo donde todos los subsistemas funcionan y se desarrollan los procesos de manera organizada es cuando se puede hablar de sinergia, siendo esta el resultado de las ganancias producto de un desempeño coordinado, eficaz y eficiente.

### **2.1.8. Teoría de las contingencias**

Esta teoría está basada fundamentalmente en el pensamiento estratégico, la cual considera el análisis de los factores internos y externos de la organización, en este sentido, el principal exponente de esta teoría es Fiedler Fred (1922 – 2017).

Fiedler (1950) o teoría de la efectividad del liderazgo, esta teoría se basa en el liderazgo de un gerente o estilo de gerencia para dirigir y orientar las tareas de una organización, el liderazgo es fundamental para influir en los trabajadores, de allí que sus principales aspectos del modelo son: cualidades de líder, control de la situación, y efectividad del liderazgo.

El significado del liderazgo significa poder sobre otra persona, lo cual evidentemente permite o hace que este haga cosas, logre objetivos y llegue a lograr resolver situaciones que ni el mismo hubiera podido solventar, debiendo asumir las consecuencias que de ese grado de confianza generado en esa relación de liderazgo (Fiedler, 1971).

Este modelo se basa en diversos experimentos aplicados desde la psicología social a los contextos empresariales en la década de los años 60. La teoría se enfocaba en estudiar las relaciones entre los trabajadores, a través de la aplicación de test, los cuales dejaban ver quiénes eran los colegas con mayor preferencia por el grupo. Estos líderes según la teoría debían controlar las situaciones que se presentan en la organización. Se ponen de manifiesto valores como el respeto, la solidaridad, la lealtad, confianza, etc.

## **2.1.9. Pensamiento estratégico**

### **2.1.9.1. Henry Mintzberg (1991)**

Mintzberg, propone el pensamiento estratégico que implica tener un líder con una visión de la institución u organización.

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general, fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Wehrich y Koontz, 1993, en (Gallardo W. , s/f). Lo anterior se puede corroborar con la obra *El Arte de La guerra* de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios.

De manera que muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia (Codina, 2018).

Este enfoque parte de la idea de que planificar en una organización siempre va a depender de las fuerzas externas e internas que estén en juego, de los recursos del contexto, del manejo de las variables que se encuentran en el entorno y que de algún modo afectan al mismo, y al rendimiento de los trabajadores.

De acuerdo con (Gallardo, 2010), este enfoque surge en la década de los años 70, y con el pasar de los años ha ido tomando auge en el mundo empresarial y corporativo. Las características situacionales, que se encuentran en el entorno, son las llamadas “contingencias”, esta tienen que ver con el tamaño de la empresa, el número de personal, las diferencias individuales que por naturaleza existen entre los miembros de una organización.

### **2.1.10. Desarrollo organizacional**

El mundo de la gestión administrativa e institucional es importante entender el significado del desarrollo organizacional y como funciona en ambientes de cambios

en la búsqueda del éxito de la organización. Al respecto, (Montúfar, 2013) aporta desde su obra varias definiciones que permiten entender el significado del mismo:

**Wendel L. French y Cecil H. Bell:** “Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización; de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis”.

**Warnen G. Bennis:** Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tienen la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

**Warren Burke (1994):** Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (Montúfar, 2013, pág. 6) .

Estas definiciones aportadas por el autor permiten hacer comparaciones, de las cuales se puede señalar que es una disciplina que implica un cambio en la organización, de carácter estratégico, estructural, que busca mejorar los procesos que tienen lugar en la organización para optimizarlos. Describe el desarrollo organizacional como una ciencia y un arte al mismo tiempo, que juntas lo coinvierten en una disciplina.

El desarrollo organizacional se puede definir como el análisis de los procesos sociales que ocurren dentro de una determinada organización, pero posee características interesantes porque ayuda, orienta a los miembros a que sean estos quienes detecten las propias fallas internas u obstáculos y tomar las medidas correctivas.

Dentro de los aspectos básicos que permiten entender el desarrollo organizacional, atendiendo a las ideas de (Montúfar, 2013) son: Intervenciones, consultor, sistema, sistema cliente, catarsis, conflicto proactivo, cambio, transformación organizacional, administración del cambio (pág. 7).

Por consiguiente, el desarrollo organizacional posee las siguientes fases e interfaces:

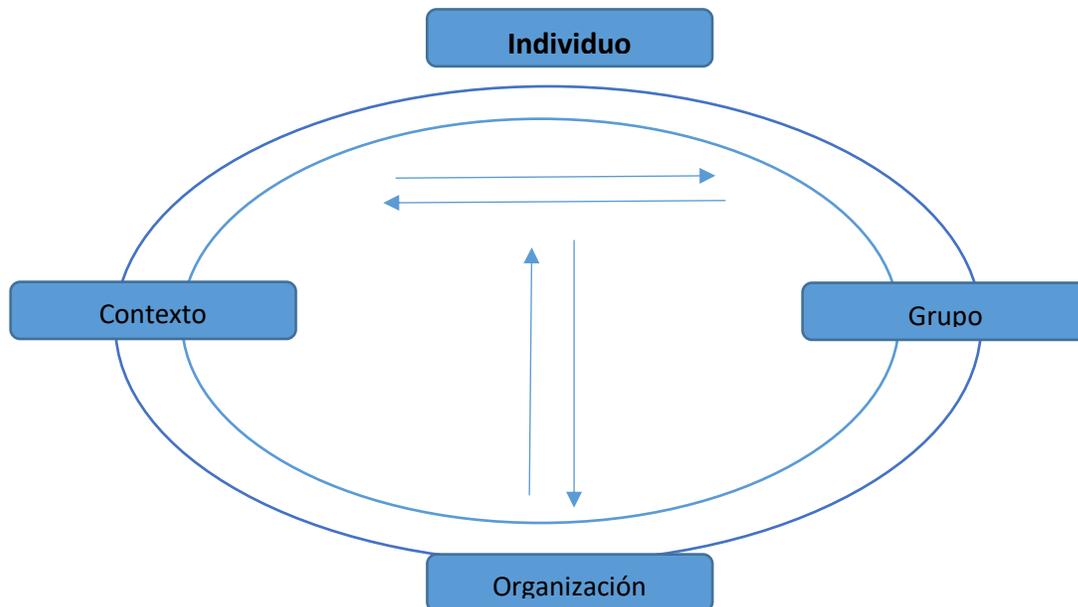


Figura 1 Fases e interfaces del desarrollo Organizacional,  
Fuente: (Montúfar, 2013)

Este modelo de fases del desarrollo organizacional propuesto por el autor, expone que aquella organización que logra una mejor adaptación y ajuste en cada una de sus fases una vez que se requiera, lo cual indica que debe ser dinámico y que constantemente se está renovando en función de optimizar todo el sistema funcional. Pero además señala el autor, que el éxito de un buen desarrollo organizacional se le atribuye al liderazgo que este tenga.

### **2.1.11. Organización**

La conceptualización de organización posee diferentes definiciones en el mundo corporativo y empresarial, sin embargo, esta se puede entender como un sistema de relaciones, en la cual producto de la interacción constante, se dan los siguientes procesos y actividades acuñadas por el autor (Fincowsky, 2009):

Reunir recursos para alcanzar resultados

Generar bienes y servicios de calidad

Utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura

Desarrollo de capacidades para adquirir experiencia

Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto

Crear valores para compartir entre grupos de interés (pág. 42)

### **2.1.12. Dirección Administrativa**

La dirección administrativa en una organización es una instancia fundamental en el sistema organizacional de una empresa, representa una pieza clave jerárquica dentro de la estructura, esta se encarga de guiar, liderar, y motivar al talento humano, bien sea a nivel personal como a nivel colectivo. En el ámbito personal, social, profesional.

De igual forma, la Dirección administrativa se encarga de liderar procesos de cambio, darle soluciones a problemas que presente la organización en conjunto con el equipo, de igual forma estimula a los trabajadores a crecer y a avanzar hacia mejores ideales de desarrollo, y también impulsa mejoramiento de los procesos, creando una cultura de valores comunes hacia el trabajo, el compromiso, la solidaridad, respeto, justicia, honestidad, entre otros.

La Dirección y Gestión Administrativa se encuentra estructurada de acuerdo a los siguientes procesos:

1.- Fundamentación

2.- Objetivos

3.- Normas

4.- Políticas

5.- Procedimientos

6.- Estructura Organizativa

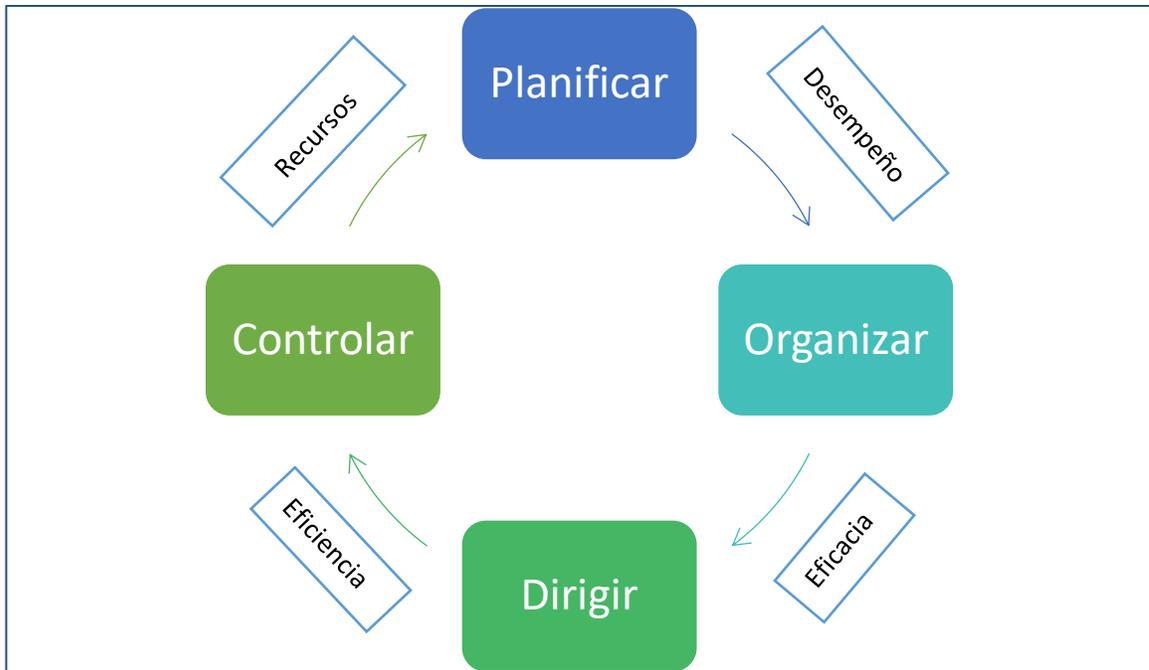
### **2.1.13. Proceso Administrativo**

Un proceso administrativo puede definirse como un compendio de pasos o fases que se llevan a cabo en función de lograr un objetivo. En la administración los procesos administrativos son necesarios para poder llevar a cabo las actividades operacionales en función de los objetivos organizacionales. Existen cuatro procesos administrativos conocidos de manera general en el ámbito de las organizaciones, son estos: Planificación, organización, dirección y control.

Estos procesos son los que dan coherencia y secuencia lógica a la ejecución de las actividades operativas. En el ámbito de la planificación, se plantea el plan con las estrategias, objetivos, metas, actividades, tiempos, responsables, cronogramas, presupuestos, etc. En la segunda fase, referida a la organización, esta se refiere a la estructuración del personal, las funciones, los cargos, las responsabilidades de cada unidad administrativo o departamento que conforma el sistema de la organización.

En torno a la dirección, esta fase tiene que ver como los procesos de direccionamiento de actividades, motivación, liderazgo, el comportamiento organizacional, individual y el del grupo en general. En la última fase, control, esta hace referencia a la supervisión del cumplimiento de cada una de las tareas y actividades de acuerdo a las normas y leyes que rigen tanto el funcionamiento interno como los procesos que deben realizar en función de generar productos a los clientes.

Estas fases aunque surgieron con las teorías clásicas y modernas, en la actualidad aún son de amplio uso en el ámbito corporativo. Existen diversas clasificaciones de los procesos administrativos en la actualidad, sin embargo estas funciones básicas agrupan las grandes acciones que debe realizar un gerente independientemente el enfoque que siga.



*Figura 2 Proceso administrativo*

*Fuente: (Elaboración propia) con base en (Gallardo, 2010).*

#### **2.1.14. Estructura orgánica**

La estructura orgánica de una institución la conforma el grupo de departamentos y unidades administrativas, así como los cargos y las jefaturas de la organización, las cuales se articulan en conjunto para el logro efectivo de los objetivos y metas establecidos en los planes de esa organización. En este sentido, Villacís (2016), señala que los diseños de las organizaciones son cambiantes y se adaptan a la necesidad que afrontan en el momento. La variabilidad de funciones, tareas y actividades, se suman a las prioridades que se les otorga a determinado punto considerando la visión que se ha planteado conseguir. Las instituciones sufren continuamente procesos de diversificación y mejora continua, por lo que, la adaptabilidad de la misma y sus colaboradores, es vital para alcanzar las propuestas que se plantean.

Hay que ser conscientes que todo cambio trae consigo un proceso de mejora. “Generar innovación exige los esfuerzos coordinados de muchos participantes distintos y la integración de actividades vinculadas a múltiples funciones especializadas, dominios de conocimiento y ámbitos de aplicación” (Lam, 2011,

p.163). Una vez que los colaboradores adquieran este tipo de capacidades, la estructura orgánica de las instituciones se verán beneficiadas por los procesos que han sufrido alteraciones en cuanto a su funcionamiento.

### 2.1.15. Clasificación de estructuras orgánicas u organizativas

De acuerdo con el autor Fincowsky, (2009), las estructuras organizacionales son una representación gráfica de todas las áreas que componen una empresa, establece relaciones, niveles jerárquicos, funciones y líneas de mando. Su función apunta a la condensación de todas las funciones en una sola representación gráfica y permite tener una visión global sobre cómo funciona la empresa. En este sentido, este autor propone la siguiente clasificación:



*Figura 3 Clasificación de las Estructuras Organizativas*

*Fuente: (Elaboración Propia) con base en Fincowsky (2009,pág.132)*

Por su naturaleza, estas se dividen en microadministrativas, macroadministrativas y mesoadministrativas. Por su ámbito, estas se conocen como generales y específicas; Por su contenido, las subcalsifica en integrales y funcionales; por su representación gráfica, estas son las más conocidas, verticales, horizontales, mixtas y de bloque. Cabe destacar, que en el presente trabajo se propone la de representación mixta por cuanto, estas se usan cuando las organizaciones poseen

un gran número de unidades administrativas, jefaturas y departamentos. Por su diseño, el autor las subdivide en forma, dimensión, colocación de unidades, esto atiende al orden jerárquico, y a las líneas de conexión.

#### **2.1.16. Estructura orgánica de GAD en Ecuador**

La estructura orgánica de los GAD en el país está definida con la consigna de establecer claramente cuáles son las competencias, autoridades y orden jerárquico que este organismo posee para llevar a cabo sus tareas y cumplir con las necesidades de los pobladores y usuarios. La orientación de esta organización está enfocada en definir las responsabilidades para así orientar hacia la excelente los resultados en el ámbito de procesos, servicios y productos para la comunidad (CONGOPE, 2016).

Dentro de las funciones que los GAD poseen se encuentran la planificación para alcanzar un desarrollo a nivel cantonal, realizando planes que se alineen al ordenamiento de niveles jerárquicos superiores y gestionando el buen uso de sus sectores (Asamblea Nacional, 2008). La manera de cómo se organice este ente para cumplir con estos lineamientos, será un factor clave para definir la estructura que la institución vaya a adoptar. Si bien es cierto que existe una jerarquía previamente definida, la estructura tendrá ciertas modificaciones dependiendo de las necesidades y prioridades que posea.

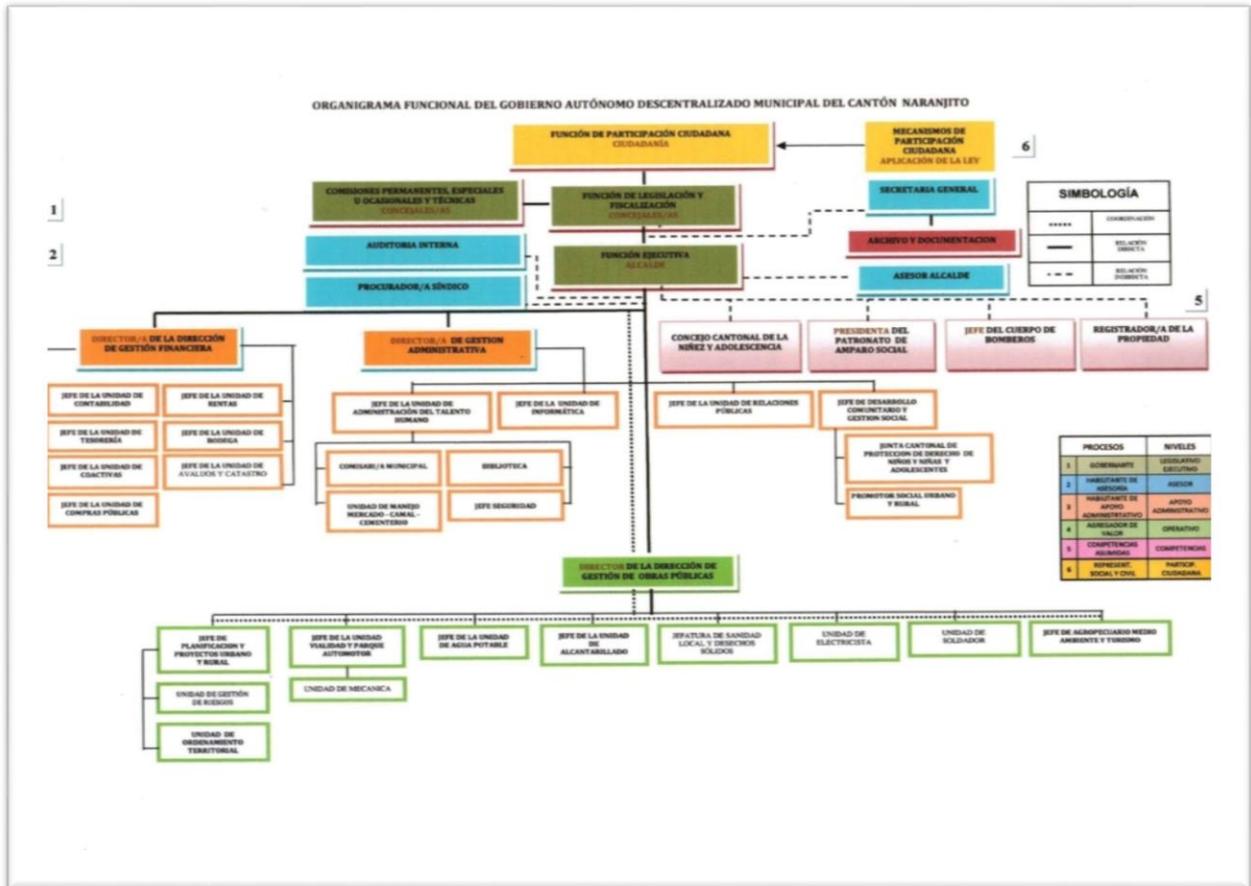


Figura 4 Organigrama Funcional anterior del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Naranjito  
 Fuente: GAD Cantón Naranjito

**2.1.17. Equipo de trabajo que conforma la estructura de la organización de los GAD del Cantón Naranjito.**

En lo relacionado con el equipo de trabajo del GAD se puede señalar que la mayor parte de este corresponde a cargos directos de la municipalidad. Este organismo cuenta con un manual de cargos y funciones en el cual se describe cada una, así como la clasificación del mismo de acuerdo a las responsabilidades directas. Actualmente cuenta con un equipo conformado por los siguientes miembros:

Tabla  
1 Personal que conforma el GAD del Cantón Naranjito

<b>DESCRIPCIÓN LABORAL</b>	<b>CANTIDAD</b>
INDEFINIDO	163
CONTRATO COLECTIVO	14
OCASIONAL	80
NOMBRAMIENTOS	38
AUTORIDADES ELECTAS	06
Total	301

Fuente: Unidad de RRHH del GAD Naranjito.

Es importante destacar que este Cantón son 5 concejales urbanos, puesto que este Cantón no posee parroquias, este solo cuenta con recintos y caseríos, un total de 55.

#### **2.1.18. Dirección GAD Municipal del Cantón Naranjito.**

La Dirección administrativa de este gobierno municipal, posee la función directa de ejercer las actividades de planificación, organización de actividades, guiar y orientar hacia el logro de los objetivos, de igual forma la dirección posee la gran responsabilidad de coordinar con los demás departamentos algunas actividades de la administración pública propiamente, evaluar los documentos que se le envíen desde las instancias de finanzas, presupuesto para la ejecución de algunos proyectos de obras públicas.

Otra función es coordinar y asegurarse que la normativa internas y reglamentos municipales se les dé fiel cumplimiento en la organización y las acciones que se emprenden hacia la comunidad. Debe motivar al equipo a que desarrollen una labor con excelencia, entendiendo su compromiso como servidor social.

Son muchos los servicios que presta, desde coadyuvar al ciudadano a que se le curso a los trámites que realiza ante las instancias sociales, esto en atención a todas las leyes de apoyo social que existen en función de darle atención a los sectores vulnerables de la población.

#### **2.1.19. Control**

El departamento administrativo realiza las funciones de monitoreo del desarrollo operacional de las actividades realizadas dentro del marco de los objetivos del plan cantonal. Realiza un seguimiento continuo de las actividades desarrolladas por el equipo, con atención a los ciudadanos. La dirección administrativa posee varias jefaturas donde hay jefes directos, la dirección administrativa, la financiera y la de obras públicas, con un personal a cargo, estos poseen funciones específicas.

Posee dentro de las funciones administrativas, contratación de personal, compra de bienes, controles internos, auditoria, solicitudes presupuestarias, funciones de gran importancia puesto que es deber de estas instancias velar la seguridad y salvaguardar los bienes de la nación.

#### **2.1.20. Propuestas de mejora**

Las propuestas de mejora surgen ante la necesidad optimizar y alcanzar el desarrollo de las organizaciones en un ámbito de excelencia y niveles altos de calidad. La implementación de las mismas busca obtener procedimientos desarrollados con eficiencia y optimizando los recursos que se tienen disponibles.

La clave de este plan, es que los lineamientos planteados sean interiorizados y desarrollados por las personas (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017). Todas las propuestas pueden ser relacionadas a lo conocido como el ciclo de mejora continua, que consiste en percibir periódicamente oportunidades y amenazas, trabajar sobre ellas y plantear estrategias para mitigar la problemática o aprovechar la circunstancias que se presentan.

Estas premisas agregan valor a la organización y buscan activamente sacar el mejor provecho de las situaciones que se generan. En determinados momentos, se evalúa la situación actual y se establecen nuevas líneas de acción para no entrar en una zona de conformidad sino que hay una búsqueda activa de la excelencia (Yáñez & Yáñez, 2012).

#### **2.1.21. Componentes de una propuesta de mejora**

Según Proaño, Gisbert y Pérez (2017), los componentes a considerar para realizar una propuesta de mejora en cualquier índole, son los siguientes:

El primer punto es el análisis del escenario o problema, acción que consiste en valorar la situación en la cual se encuentra la organización previa a realizar el planteamiento de acciones. Los responsables deben tener la capacidad de identificar oportunamente la situación en la cual se encuentran y priorizar las necesidades primarias y secundarias. La evaluación inicial que se realiza, debe considerar tanto los aspectos positivos como negativos de la circunstancia, para así poder implementar las medidas correspondientes.

El siguiente paso es la propuesta y planificación del plan. Estas son determinadas posteriores a la valoración de las medidas más factibles que ayuden a contrarrestar o aprovechar la situación encontrada. Se plantean ciertas acciones a tomar y se escoge a la que se ajuste y permita satisfacer la necesidad encontrada. Se definen los objetivos a alcanzar y se los pondera desde el primordial hasta el menos relevante.

El tercer punto es la implementación de la propuesta. Se asignan tareas a cada uno de los miembros involucrados y se determinan los plazos y objetivos a conseguir. En lapsos de tiempo previamente establecidos, se realiza el seguimiento correspondiente y se documenta el plan de mejora con cada uno de los avances y novedades encontrados. Es importante evaluar cómo se avanza en la búsqueda de alcanzar el objetivo debido a que, en ocasiones, se realiza ajustes sobre la marcha.

Finalmente, se realiza la evaluación de los resultados. Se verifica si todos los objetivos fueron alcanzados y si todas las necesidades o problemáticas percibidas fueron cubiertas. En caso de no haberlo conseguido, se plantean nuevas propuestas de acción para darle cobertura a los asuntos pendientes. Luego de eso, se repite el ciclo hasta llegar al punto de cumplir a cabalidad con todas las metas trazadas.

#### **2.1.22. Propuestas de mejora en procesos de dirección administrativa**

Al momento de establecer ciertas propuestas, la institución debe considerar que cada uno de los planteamientos se encuentre alineado con la planificación estratégica que han realizado. Es importante que se alcance esta interrelación debido a que todo proyecto a implementar tiene que agregar una ventaja competitiva al área que adoptará la medida prevista (Pont, 2016).

A nivel administrativo, la adopción de las propuestas de mejoras se maneja a través de dos vertientes las cuales guían a la consecución de la meta que persigue los nuevos lineamientos. La primera de ellas es en la de establecer todos los procedimientos y parámetros que se van a adoptar y la segunda es en sí dar el trámite y gestión respectiva para que el planteamiento de las acciones sea llevado de tal manera que se cumpla con lo estipulado. Al momento de alcanzar estos dos puntos, se conseguirá establecer los nuevos medios para operar de una forma exitosa (Gento, 2015).

#### **2.1.23. Importancia de las propuestas de mejora en la dirección administrativa**

Las propuestas de mejora en el sector administrativo sirven para que la organización consiga un mejor nivel de eficiencia y eficacia en el desarrollo de actividades. Cada una de los planteamientos, cumplen un rol importante en la búsqueda de alcanzar los objetivos manejados como institución (Chacha & Chacha, 2015).

Todo cambio que se realiza dentro de las instituciones, ayudan a promover la mejor ejecución de actividades y sacar mejor provecho de los funcionarios y

colaboradores. Las propuestas de mejora se enfocan en cumplir a cabalidad la visión que se ha planteado la organización y, en base de liderazgo y una planificación adecuada, las personas logran interiorizar cuáles son los objetivos de las nuevas tareas. Este proceso es uno de los valores más trascendentales que otorgan los nuevos lineamientos a considerar (Pont, 2016).

“Un aspecto esencial de las teorías sobre el aprendizaje y la creación de conocimiento en las organizaciones es el modo en que estas transforman sus visiones y conocimientos individuales en capacidad organizacional y conocimientos colectivos” (Lam, 2011, p.168). El hacer una propuesta administrativa con el objetivo de generar mejora, permite que la organización actúe mejor colectivamente. Apuntar a crear valor a nivel general, aporta significativamente a la capacidad de obtener logros y objetivos de manera íntegra.

Es importante toda propuesta debido a que genera un conocimiento colectivo para la ejecución de las actividades. Con el mismo, todos estarán alineados y con la idea de gestión para la ejecución de sus funciones. “El conocimiento colectivo es el conocimiento acumulado que la organización almacena en sus reglas, procedimientos, rutinas y normas comunes, que guían las actividades dirigidas a solucionar problemas y los patrones de interacción entre sus miembros” (Lam, 2011, p.168).

#### **2.1.24. Ventajas de promover propuestas de mejora en la dirección administrativa**

Las propuestas de mejora ayudan a combatir el funcionalismo, el cual consiste en la dependencia de un sector de la organización en otra, para realizar sus actividades y operaciones. La dirección empodera a una determinada área y esta adquiere la total capacidad de llevar a cabo sus tareas sin necesitar del apoyo de terceros (Villacís, 2016).

#### **2.1.25. Dirección Administrativa en GAD**

Los GAD, a nivel general, gozan de la autonomía para la toma de decisiones que potencien su comunidad y sector al cual sirven. La dirección administrativa es

competencia directa de las autoridades escogidas previamente ante la consulta popular y ellas serán quienes determinen las acciones a tomar considerando que las mismas serán las que contribuirán al desarrollo y consecución de metas. Se deben establecer directrices, planes estratégicos y de carácter operativo, para implementar y evaluar cada una de las decisiones que se tomen (COOTAD, 2010).

Las prioridades que hay dentro de la administración pública, se alinea directamente a las necesidades percibidas en la comunidad. Hoy en día surgen novedades correspondientes a servicios básicos, educación, recreación y un sin número de ámbitos que necesitan ser fortalecidos. La dirección administrativa debe alinear su enfoque a cubrir esta demanda y establecer una planificación y desarrollo de actividades que ayuden a cumplir con las expectativas y requerimientos de los pobladores (Pont, 2016).

En este caso, los gobiernos autónomos descentralizados, deben buscar impulsar el desarrollo de su comunidad a través de las decisiones administrativas que se implementen. Es por este motivo, que es indispensable que este ente posea una visión integral de la realidad de su comunidad, así logra percibir realmente los requerimientos que poseen sus pobladores. Mejorar el bienestar del lugar al cual se deben, es tarea primordial de cada uno de estos organismos públicos (COOTAD, 2010).

La dirección administrativa tiene la capacidad de poder definir los criterios, procedimientos y líneas de acción para que los GAD, a nivel general, cumplan con las metas previstas. La adaptabilidad que la gestión pública debe tener la capacidad de tomar decisiones ante el surgimiento de alguna novedad. Es competencia directa del departamento de administración y las autoridades competentes, establecer los planes de acción para que el trabajo a desarrollar como institución sea eficiente (Pont, 2016).

#### **2.1.26. Importancia de propuestas de mejora a nivel de GAD**

Las propuestas de mejora sirven para demostrar a todos los colaboradores del GAD que existe una intención de mejora continua y compromiso por alcanzar las metas

que se han planteado para la comunidad. De esta manera, se influye positivamente en el accionar de todos y así se crea un mejor entorno para el desarrollo de las actividades diarias. Los miembros de la municipalidad logran alcanzar niveles de motivación, además de que se realizan cambios significativos que van a potenciar el desarrollo de sus tareas (Villacís, 2016).

Su importancia estriba en que se podrá incorporar mejorías en el funcionamiento del GAD, en lo que respecta a los procesos administrativos internos, y externos, tomando en cuenta que debido a la dinámica que existe en la realidad se hacen necesarios reajustes en todos los procesos.

## **2.2. Bases conceptuales**

En atención a las bases conceptuales se toman los postulados de Much, (2007):

**Organización:** La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

**El Desarrollo Organizacional (DO):** El Desarrollo Organizacional es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional.

Es considerado el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman

**Estructura organizacional:** se puede definir como los patrones de diseños, grafico, esquemas para organizar y definir una empresa en la cual se contemplan los cargos, de acuerdo con el nivel jerárquico correspondiente, y sus respectivas instancias administrativas. Estas se diseñan y emplean para establecer un orden concreto de las funciones de todos los miembros de la organización, que le permita a la empresa lograr las metas y objetivos con el trabajo de cada unidad.

### **Dirección**

La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

**Proceso administrativo:** El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración de una empresa, en el ámbito corporativo. Es muy importante para el desarrollo de las funciones y operaciones de la organización

**Control** El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

**Administración:** La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos. La administración es considerada una disciplina científica porque ha desarrollado todo un conjunto de escuelas que permiten explicar y orientar los procesos de gestión administrativa de una empresa u organización

**Planificación:** Es el proceso a través del cual se determinan los escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

**Descentralización:** Se le denomina al proceso de transferencias de competencias del poder público central a las demás instancias gubernamentales, no solo otorga competencias sino recursos, para que estas instancias administren sus propios presupuestos en función de las necesidades locales y de los requerimientos de los ciudadanos y habitantes de ese sector. Le permite tomar sus propias decisiones.

**Gobierno:** Es una instancia ejecutiva que se encarga de administrar temporalmente la hacienda pública, es decir los recursos del estado.

**Municipal:** Es una instancia correspondiente a la división político administrativa del país, que se refiere a una extensión de territorio el cual es administrado por un alcalde electo por voto popular, y toma sus propias decisiones por autonomía concedida constitucionalmente.

**Cantón:** se le denomina cantón a una división municipal de extensión de territorio

**Autónomo:** se le denomina al proceso de autoridad propia, que posee poder sobre sus propias decisiones.

**La toma de decisiones:** Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo.

## **2.3. Bases Legales**

### **2.3.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

Como fundamento del estudio, se refiere en primer lugar la Constitución Nacional, como máxima norma que rige y orienta todos los procesos que quehacer y proceder social del país. En este sentido, se citan los siguientes artículos:

Artículo 225. Este artículo señala que el sector público comprende las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

Artículo 227. Expone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Artículo 238. la conformación de Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), estos son conformados por las Juntas Parroquiales, los Concejos Provinciales, Metropolitanos, y Regionales, cuya función jurídica, política, administrativa y financiera posee plena autonomía (Asamblea Nacional Constituyente , 2018).

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales.

Artículo 239. El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

Artículo 240. Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito

de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias.

Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. (Asamblea Nacional Constituyente , 2018).

### **2.3.2. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN (COOTAD)**

Los Gobiernos Autónomos Municipales Descentralizados, se consideran Entes con personalidad jurídica en el plano de derecho público, donde esta autonomía abarca los aspectos políticos, financieros y administrativos, sus funciones se vinculan con la de legislar, fiscalizar, todas las áreas establecidas en esta norma. En este sentido, la sede de este GAD se constituirá la cabecera cantonal (COOTAD, 2013).

El Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en el artículo 5, inciso tercero manifiesta que la autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley.

En este documento se establecen las atribuciones de los funcionarios públicos en el orden municipal, dentro de ellas se destacan:

Artículo 57.- referido a las atribuciones del Concejo Municipal, inciso f) “conocer la estructura orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal”, esto con el fin de desarrollar acciones coordinadas en conjunto que permitan la eficacia y eficiencia en los procesos de Dirección de dicho Gobierno.

### **2.3.3. REGLAMENTO ORGÁNICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GAD MUNICIPAL**

Este documento normativo establece la regulación en torno a participación ciudadana, legislación y fiscalización y ejecutiva del GAD Municipal

**Refiere en sus artículos:**

**1.- Funciones del GAD Municipal**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón NARANJITO, es persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera y estará integrado por las siguientes funciones: Participación Ciudadana, Legislación y Fiscalización; y la función Ejecutiva. La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El NARANJITO será su cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

**2.- Estructura Organizacional**

La Estructura Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El NARANJITO, está fundamentada en la Gestión por Procesos, que se alinean a la misión y visión institucional; y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con la finalidad de administrar su ordenamiento orgánico.

Los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón NARANJITO, que elaboran los productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado; y están orientados al cumplimiento de la misión y visión Institucional.

Y el Artículo 10 referido a los procesos: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón NARANJITO, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, está integrado por los siguientes procesos: gobernantes, habilitantes de asesoría, de apoyo y agregados de valor.

**CAPITULO III**

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **3.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN NARANJITO**

##### **Visión institucional**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Naranjito se visualiza durante los cinco próximos años, constituirse en un ejemplo de desarrollo en la región, para lo cual contará con “una organización interna, altamente eficiente, que gerencia productos y servicios compatibles con las demandas de la sociedad”. Así como también en condiciones de enfrentar nuevos retos relacionados con el desarrollo, la identidad cultural, descentralizando recursos y sobre todo que asegure la calidad de vida de sus habitantes.

##### **Misión Institucional**

Se esforzarán por lograr una planificación, implementación y sostenimiento de las acciones del GAD Municipal del Cantón Naranjito, dinamizando los proyectos y servicios con calidad que asegure el desarrollo socioeconómico de la población, con el apoyo y participación directa de los distintos actores sociales, dentro del marco de la transparencia y ética institucional, contando con el aporte óptimo del personal capacitado, motivado y comprometido.

El GAD del Cantón Naranjito actualmente se encuentra transitando por procesos de transformación, debido a que ha presentado diversos conflictos en el orden de operatividad y funcionamiento de los procesos administrativos, hay muchos errores en direcciones de actividades, atribuciones, acumulación de tareas y actividades, imprecisión en las atribuciones y competencias, lo cual ha conllevado a que su funcionamiento no sea óptimo, por ello, se vio la necesidad de generar una propuesta de reforma a la estructura orgánica que permitiera optimizar los procesos que se llevan a cabo desde el mismo.

Este GAD anteriormente tenía una estructura orgánica (ver Figura 4), y recientemente se ha generado en el seno del GAD una propuesta de reestructuración de la misma, (ver figura 5). Con la presente propuesta se espera

ofrecer algunos cambios que fundamentados en la investigación permitan mejorar los procesos administrativos en la dirección del GAD del Cantón Naranjito.

### **3.2. Contexto histórico**

La casa parroquial del El Cantón Naranjito, se inaugura el 17/09/1929, estructura física que serviría para el funcionamiento de diversas oficinas como la de correo, régimen civil, Destacamento de policía y la cárcel. A lo largo de 20 años estas oficinas fueron ocupadas por Entes públicos. Posteriormente en el año 1949, pasa a funcionar una escuela de niñas, cuyo nombre fue María Luisa Viteri Aguilar, en homenaje a una docente del sector de Naranjito.

Seguidamente en el año 1959, se crea un moderno edificio en el cual funcionarían las dependencias de servicios públicos, el cual se ubicaba en la esquina de las calles Dolores de Alzúa y 9 de octubre. Luego en el año 1970, se construye la casa comunal que pasa a instaurarse formalmente como concejo cantonal. Es importante destacar que esta es una zona esencialmente agrícola, en donde se realizan actividades de siembra de banano, caña de azúcar, cacao, piña y arroz.

En torno a la ubicación geográfica esta se ubica en la zona costera occidental de la provincia del Guayas, posee las siguientes:

Longitud Occidental: 79° 28` y 79° 143´

Latitud Sur 02° 10`

Clima: posee un clima cálido y húmedo de costa, bosques húmedos tropical, con temperaturas medias anuales de 26.3 °C. Pluviosidad Media Anual de 2000mm.

La altitud oscila entre 80 y 100 m.s.n.m, sus estaciones son:

Invierno: enero - abril

Verano: julio – diciembre

Dentro de los principales problemas que posee es la deforestación de bosques, lo cual ha llevado a la eliminación de vertientes de aguas y destrucción del paisaje geográfico.

### 3.3. Aspectos sociodemográficos

En cuanto a los índices poblacionales se puede señalar que el Naranjito ha ido en aumento poblacional, sin embargo carece un plan de urbanismo en la zona. Generando asentamientos de familias de manera desorganizada.

*Tabla 2 Población rural y urbana distribuida por sexo del Cantón Naranjito*

Área	Población	Hombres	Mujeres
Total	51.756	16.543	15.213
Urbana	23.952	12.483	11.479
Rural	7.764	4060	3.734

Fuente: (Elaboración propia) con datos tomados de Coello, (2014).

### 3.4. Aspecto socioeconómico

En torno a este aspecto, Coello, (2014), sostiene que la mayoría de los pobladores se dedican al comercio, establecimientos comerciales y provisión de servicios, en cuanto al área rural, una gran parte de la población se dedica al área agrícola (sector primario) Cabe destacar que la mayoría de las familias que habitan en el sector generan sus ingresos a través del desarrollo de actividades de comercio, venta informal, albañilería, actividades domésticas, recolección de bananos y jornal en las empresas azucareras de la región.

#### Habitación y asentamiento urbano

**Norte:** Assad Bucarán, San Luis, Dignidad, Santo Domingo, Novoa y la Puntilla.

**Sur:** Santa Margarita, Sector Las Cañitas y San Enrique.

**Oeste:** Xavier Marcos y Jaime Roldós.

Estas ciudadelas y otros asentamientos suman un área urbana de 468.31 hectáreas. Lo cual indica que desde hace aproximadamente 30 años ha ido en crecimiento acelerado.

**Estructura orgánica del Cantón Naranjito propuesta por el Ente Municipal**

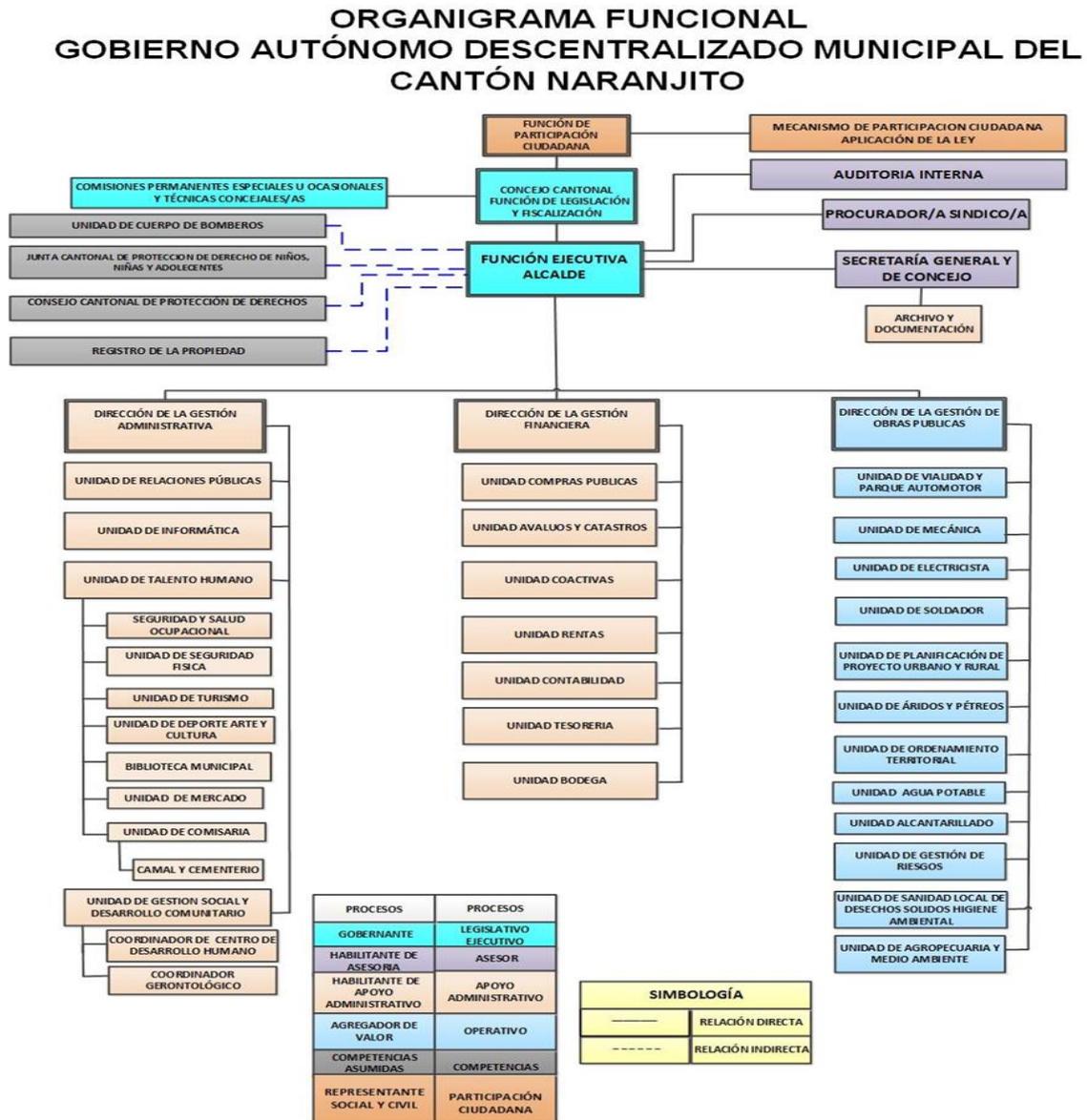


Figura 5 Última Reforma del Organigrama Funcional  
Fuente: GAD Cantón Naranjito

### **3.5. METODOLOGÍA**

#### **3.5.1. Diseño de investigación**

Para la presente investigación se optó por el diseño de investigación mixto, en el cual se combinaron métodos cualitativos, y cuantitativos, con el fin de complementar la información que permitiera conformar el diagnóstico más completo y fidedigno en el ámbito situacional del GAD analizado. En este orden de ideas, (Sampieri, 2014), establece que los estudios cualitativos, cuantitativos y mixtos “constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son hasta ahora las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos” (pág. 35).

En este sentido, el diseño de investigación contempla además, para el análisis situacional, una técnica cualitativa de identificación de problemas, denominada matriz FODA para detectar los factores internos y externos del contexto, necesaria para la valoración y conformación del diagnóstico.

#### **3.5.2. Tipo y Nivel de Estudio**

En torno al tipo de investigación, esta se considera Documental y De campo, por cuanto, los datos se recabaron directamente de la organización estudiada, en este caso de Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjito, se analizaron documentos jurídicos, códigos orgánicos, manuales de funciones estructura orgánica, entre otra información documentada, por tanto, el tratamiento de la información se ubica en un nivel de estudio es descriptivo y analítico debido a que se describen características asociadas a las variables estudiadas:

- Enfoques teóricos de los procesos administrativos
- Declaraciones estratégicas
- Estructura orgánica actual del GAD
- Información documentada

Este diseño de investigación atenderá a tres fases o momentos de análisis estructural de la organización:

**Fase 1.**

Esta es la fase inicial que implica hacer el primer análisis de la estructura organizativa actual del GAD, cargos creados, departamentos, funciones, las declaraciones estratégicas, la información documentada, tomando en cuenta la normativa COOTAD. Luego se aplicarán encuestas a los trabajadores de los GAD del Cantón Naranjito.

**Fase 2.**

- La información se organizará en un sistema de tablas y se aplicará la inferencia e interpretación a las mismas, se técnica análisis de contenido para la información que se extraiga de los documentos oficiales a los fines de establecer un conjunto de categorías sobre las cuales se hará la interpretación que permita dar respuesta al diagnóstico planteado y en consecuencia, sirva fundamentar la elaboración de la propuesta.
- Se realizarán las entrevistas a los jefes de unidades de mando.

**Fase 3.**

Se hace un análisis con base en la información anterior de aciertos y desaciertos y se hace una valoración de la información recabada, para contrastarla a la luz de los grandes enfoques de administración pública que permita establecer la propuesta de mejoras en la dirección administrativa, a través de una reestructuración de la estructura de funcionamiento, y se logre superar algunas brechas encontradas, y por ende, la optimización de la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjito.

**3.5.3. Población y muestra**

El universo son todos los trabajadores adscritos al GAD del Cantón Naranjito, compuesto por una población de 301 trabajadores en total, los cuales representan el 100%, se aplica el instrumento a una muestra comprendida por 90 trabajadores, los cuales conforman la muestra representativa del 30%.

Se utiliza el muestreo probabilístico mediante la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

En donde:

Z = nivel de

confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

N= Tamaño de la población

e = error de estimación

n = Tamaño de la muestra

Cálculo muestra

Z	1.96
P	0.5
Q	0.5
E	0.05
N	301

Al reemplazar las variables en la fórmula queda de la siguiente manera:

n: 90,3 a estudiar.

Además, se seleccionaron para la entrevista a cuatro funcionarios del GAD del Cantón Naranjito, quienes ejercen jefaturas en la Dirección Administrativa.

Las entrevistas se grabaron, se tomó en cuenta la opinión sobre la estructura de la organización y las funciones que se ejercen desde cada unidad de mando.

## CAPÍTULO IV

### 4. SOLUCIONES PROYECTADAS

#### 4.1. Procesamiento de la información

Las entrevistas se pasaron a un sistema de cuadros, en los cuales se pudo hacer comparaciones buscando determinar puntos de acuerdos y desacuerdos respecto a los procesos administrativos. Los resultados de las escalas que se midieron son los aspectos vinculados con el desarrollo de procesos administrativos y funcionalidad de la estructura orgánica actual, así como sus perspectivas de mejoras de los mismos.

##### 4.1.1. Entrevistas realizadas

###### **Jefe de Planificación y Urbanismo (7 años de servicio)**

Se indagó acerca de los procesos administrativos que se llevan a cabo en el GAD del Cantón Naranjito. El entrevistado expresó en lo relacionado con las políticas y objetivos de los GAD que si conoce la planificación que esta ha llevado, pero ha sido un proceso progresivo ya que es todo un desafío lograrlos todos, así como las metas propuestas, siempre surgen contratiempo y situaciones durante el proceso que obligan a darle un giro a la programación y otra por una alternativa que logre resolver la situación en lo inmediato.

El entrevistado subrayo, que a pesar de las dificultades, algunos objetivos se han podido lograr gracias al esfuerzo de mucha gente comprometida en el Cantón, sobre todo porque son personas que han vivido toda la vida allí y conocen la realidad y los progresos de la misma.

En cuanto al personal que labora en los GAD, el entrevistado señaló que es necesario que se vayan dando los cambios que se requiere, porque no se puede quedar estático. En este sentido, destacó que si se requiere personal que posea el debido perfil para el cargo, puesto que si hay trabajadores que no poseen el perfil y eso crea ciertos conflictos a nivel de la gestión administrativa. Seguidamente detalló que los procesos que se realizan en el GAD son adecuados, porque estos

se basan en la normativa y estas pasan por un control interno de la contraloría del estado.

Considera que los procesos más que redefinirse, necesitan ser aplicados debidamente de acuerdo a la norma, es decir, seguir paso a paso las recomendaciones dadas en la normativa de la gestión pública.

Acotó también que los procesos administrativos en el GAD se han ido dando en forma secuencial y atendiendo a la planeación, organización, dirección y control, pero destaca que esa secuencia evade el tema del presupuesto establecido en la norma, puesto que se concentra solo en los procesos de planificación y área operativa.

Con respecto a las fallas, considera que no son fallas como tal, más bien se trata de que, en algunos casos no se siguen los lineamientos, y esto incide en los procesos de la gestión pública. Sobre este particular enfatizó que sus señalamientos lo hace de manera en general y no se refiere a casos particulares, esto se trata es de establecer los procesos claramente y hacerlo conocer a los funcionarios para que estos puedan acogerse y actuar en consecuencia.

Al tratar los aspectos de debilidades y fortalezas, expreso que si las hay, solo hasta que se siga el ritmo y poder desarrollar las actividades. Y en torno a la fortaleza se ejecuta de forma muy breve lo que se planifica. Sobre el aspecto de la estructura orgánica actual refiere que se encuentra establecida desde el año 2013, desde donde se evidencias falencias y fortalezas dentro de los departamentos, refiere un ejemplo el de fiscalización, la cual se encuentra dentro de la estructura orgánica pero no posee funcionario a cargo, recargando las funciones a otros departamentos como el de obras públicas.

Expreso que la estructura orgánica actual debería incorporar la Unidad de Fiscalización, Unidad de Proyecto, un Topógrafo de planta, y sugiere la creación de una ventanilla única para dar agilidad a los procesos y monitorear los mismos. En torno a la funcionalidad de la estructura orgánica refiere que las direcciones deben establecer claramente sus lineamientos y hacer cumplirlos cabalmente.

Finalmente señala que todo debe cumplirse en el marco de la ley, y no solo la gente que depende del GAD sino todos los hacen presencia en el Estado dentro del territorio.

## **Entrevista N° 2.**

### **Directora Administrativa (2 años de servicio)**

Considera que el personal que esta no es suficiente dada la cantidad de necesidad administrativa que posee la institución. Ya que existen áreas administrativas que requieren ser atendidas, como la unidad de talento humano, la parte técnica de salud y la de seguridad ocupacional. Por tanto considera que no es suficiente el personal que actualmente se encuentra adscrito, puesto que una misma persona muchas veces se encarga de varias funciones a la vez en diversas áreas. Atiende sin tener la correspondiente preparación algunas áreas que no son de su competencia.

Considera que los procesos administrativos en el GAD deben redefinirse, puesto que en algunos casos se presentan retrasos porque no es posible darle continuidad a los procesos y en casos se presentan obstáculos. Casos que ocurren luego de haber sido aprobados por la dirección respectiva.

Desde la perspectiva de la entrevistada los procesos administrativos se desarrollan de acuerdo a un orden, y refiere el ejemplo de la Unidad de Gestión Social y Desarrollo Comunitario:

1. Nace la necesidad.
2. Se realiza un análisis situacional.
3. Objetivos y términos de referencias.
4. Ejecuto el proyecto.

A partir de allí se la dirección administrativa debe constatar que planificó, organizó y cómo se controla. Sobre las fallas que presenta la organización refiere que toda institución posee fallas durante el cumplimiento de los procesos administrativos, sin embargo destacó que el control de los procesos es indispensable para poder generar eficiencia y eficacia en el desarrollo de los mismos. Una debilidad que

destaca es no poder definir la continuidad de un proceso previo la revisión de la máxima autoridad.

En relación a las fortalezas cree que son muchas las que posee el GAD, en cuanto a la dirección, coordinación y supervisión de los proyectos, de igual forma en la planificación, coordinación y evaluación de actividades para la implementación de cambios en la estructura orgánica actual. Considera que la estructura orgánica actual no se encuentra ajustada a la normativa vigente, puesto que se han creado departamentos y jefaturas que no son importantes para el crecimiento y desarrollo de la institución. Considera que esta debe exponer de forma más clara las jefaturas y definir las responsabilidades de los asistentes, secretarías y personal administrativo que corresponde a cada unidad. Y finalmente destaca que la optimización y funcionalidad de una estructura orgánica realmente funciona cuando esta determine claramente las atribuciones de cada uno de los cargos, así como de las direcciones principalmente, y estas últimas deben ejercer el control, sobre todas las actividades desarrolladas por los demás departamentos adscritos a su relación de dependencia.

#### **4.1.2. Balance general de las entrevistas**

Ambos funcionarios jefes de dependencias coinciden en que si la gestión pública municipal ha avanzado pese a las grandes dificultades en el logro de los objetivos que responden a la planificación. De igual forma, coinciden en que existe la necesidad de personal en áreas específicos, pero este debe responder a un perfil para el cargo, puesto que se ponen de manifiesto dos situaciones, que afectan la administración y desarrollo de los procesos en el GAD, la primera es que por necesidad de servicio se le recarga funciones a una misma persona que no posee competencias ni el conocimiento para desarrollarlas, recargándolo de trabajo, generando retardo procesal administrativo. Y en segundo lugar, se le asigna el cargo a un personal que no posee el perfil ni conoce sobre las funciones a ejercer, este problema suele ser mucho más grave, por lo cual los entrevistados enfatizaron en la necesidad de que se contrate un personal idóneo y que cuente con el perfil requerido para ocupar el cargo.

Otro punto quizás de gran importancia para el estudio y en el cual coinciden nuevamente los sujetos estudiados, es que los procesos administrativos que se desarrollan en el GAD del Cantón Naranjito deben redefinirse, las razones que predominan a su juicio es evitar los retardos en los procesos, por la imprecisión de las funciones que existen, que crean obstáculos, e insisten en que debe aplicarse la normativa que los rigen, manual de funciones y leyes que rigen la materia administrativa. Se sugiere la creación en la estructura orgánica de la Unidad de Fiscalización, la Unidad de Proyecto, a la cual debería estar adscrito un Topógrafo de planta, en este orden, también sugieren habilitación de una ventanilla única que permita ofrecer agilidad en los procesos así como hacerles el debido seguimiento.

## 4.2. Diagnóstico situacional

### 3 Matriz FODA

<b>Factores internos</b>  <b>Factores Externos</b>	<b>Fortalezas - F</b>	<b>Debilidades – D</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal Profesional</li> <li>- Personal con disposición de colaborar en ejecución de trabajos</li> <li>- Apoyo del Alcalde</li> <li>- Trabajo en equipo Alcalde y Concejales</li> <li>- Buenas instalaciones físicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la normativa</li> <li>• Poca claridad en las funciones de los trabajadores</li> <li>• Poca capacitación del personal</li> <li>• Inadecuada coordinación entre departamentos               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de atención a los procesos</li> </ul> </li> <li>• Instalaciones físicas inadecuadas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Herramientas tecnológicas</li> </ul> </li> </ul>
<b>Oportunidades - O</b>	<b>Estrategia - FO</b>	<b>Estrategia – DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración por parte de los Ciudadanos</li> <li>• Acuerdos o convenios interinstitucionales</li> <li>• Suministro de información generada en investigación de campo para fortalecer los procesos internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de acuerdos entre las autoridades para realizar la reestructuración interna del organigrama y adaptar los procesos, cargos y funciones al mismo.</li> <li>• Aprovechando la disposición y el compromiso de los trabajadores se proponen las mejoras para el logro de objetivos institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal en materia de procesos administrativos y legislación a través de acuerdos y convenios con instituciones aliadas.</li> <li>• Reuniones y socialización de las actividades periódicamente para fortalecer los procesos e informar de las actividades que se agenda en el marco de los objetivos institucionales.</li> </ul>

<b>Amenazas – A</b>	<b>Estrategia – FA</b>	<b>Estrategia – DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de asignación presupuestaria del Estado</li> <li>- Cambio de Autoridades Locales</li> <li>- Problemas sociales en la comunidad</li> </ul>	<p>En articulación con el Alcalde se buscaran los mecanismos de financiamiento para aumentar las obras y presupuestos asignados.</p> <p>Se desarrollarán actividades de autogestión con las comunidades en búsqueda de solución a los principales problemas.</p>	<p>A través de la modificación de la estructura orgánica de los GAD del Cantón, se espera que mejoren los procesos, se articule mejor el trabajo, haya mayor comunicación y claridad en las líneas jerárquicas y por tanto la coordinación de procesos entre las coordinaciones mejore progresivamente.</p>

En la matriz se refleja el análisis situacional que se hizo al cantón Naranjito, con la finalidad de verificar los agentes internos y externos, en sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y a partir de los problemas presentados, se pueden buscar alternativas de solución, aprovechando las oportunidades que vienen desde afuera, y como se puede contrarrestar las amenazas, desde las fortalezas que posee el Cantón.

En el análisis se destacan las siguientes estrategias a seguir: Establecer acuerdos entre las autoridades y jefes de direcciones para realizar la reestructuración interna del organigrama y adaptar los procesos, cargos y funciones al mismo.

- Aprovechar la disposición y el compromiso de los trabajadores para proponer las mejoras para el logro de objetivos institucionales
- Capacitar al personal en la materia de procesos administrativos y legislación a través de acuerdos y convenios con instituciones aliadas.
- Celebrar reuniones y comuníquese periódicamente para informar sobre las actividades planificadas en el marco de los objetivos institucionales y fortalecer así los procesos.
- Articular con el Alcalde para buscar los mecanismos de financiamiento que permitan aumentar las obras y presupuestos asignados.
- Desarrollar actividades de autogestión con las comunidades en búsqueda de solución a los principales problemas que presentan, incorporando a todo el personal.

- A través de la modificación de la estructura orgánica de los GAD del Cantón, se espera:
  - o Eficiencia y eficacia en las funciones
  - o Se tenga claridad en las competencias y atribuciones de cada uno de los miembros del equipo de trabajo
  - o Se tomarán mejores decisiones
  - o Se fortalecerá la planeación y ejecución de tareas y actividades
  - o Se articule mejor el trabajo
  - o haya mayor comunicación y claridad en las líneas jerárquicas
  - o Mejoría en la coordinación de procesos entre las coordinaciones progresivamente.
  - o Se establezca un nuevo manual de funciones con mayor claridad
  - o Se mejore las relaciones personales
  - o Y se fortalezca el clima organizacional

#### 4.3. Procesamiento y resultados de las encuestas

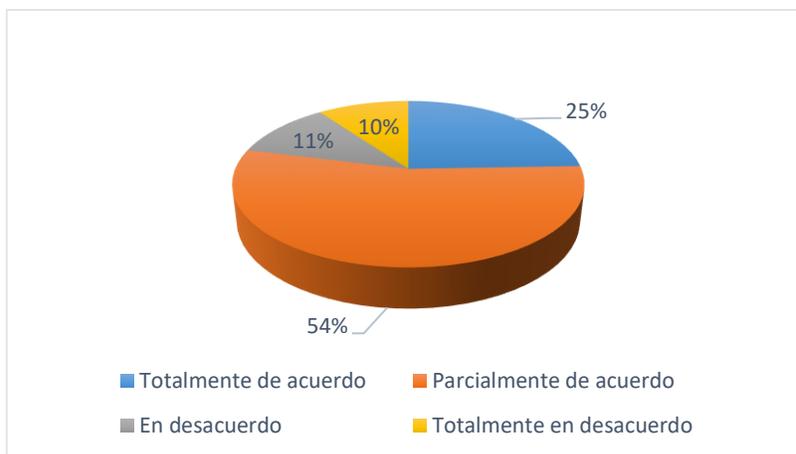
Se les presentó a una muestra de 90 funcionarios del GAD del Cantón Naranjito, instrumentos con preguntas para medir el comportamiento organizacional del mismo.

##### 1.- ¿Me siento a gusto en mi espacio de trabajo?

*Tabla 4 A gusto con el espacio de trabajo*

<b>Código</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
	Totalmente de acuerdo	22	24%
	Parcialmente de acuerdo	49	54%
	En desacuerdo	10	11%
	Totalmente en desacuerdo	9	10%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)



*Figura 6 Distribución porcentual cantidad de respuesta a gusto con su espacio de trabajo*

Fuente: (Elaboración propia)

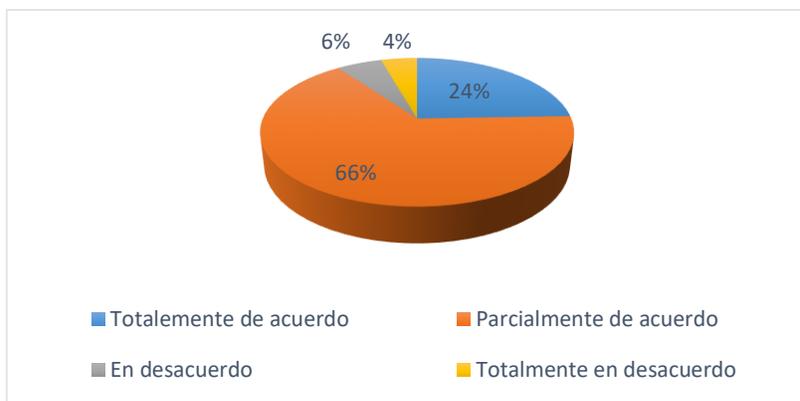
**Análisis:** Del 100% de los encuestados, se pudo evidenciar que el 54% están de acuerdo con sentirse a gusto con el espacio en el cual se desempeñan, seguido de 24% que se ubican totalmente de acuerdo, estos resultados se perciben positivos para la opción.

## 2.- ¿Mi director de la jefatura nos escucha y nos habla con claridad?

*Tabla 5 Escucha y habla por parte del director de la jefatura*

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	22	24%
	Parcialmente de acuerdo	59	66%
	En desacuerdo	5	6%
	Totalmente en desacuerdo	4	4%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)



*Figura 7 Distribución porcentual sobre escucha y habla*

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** En relación a la segunda pregunta, se obtuvo que el 66% de los encuestados están parcialmente de acuerdo en que el director les escucha y se dirige con claridad. Develando una relación positiva entre los trabajadores y el jefe.

### 3.- ¿Los objetivos de la organización son debidamente informados?

*Tabla 6 Los objetivos de la organización son debidamente informados a los trabajadores*

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente e acuerdo	22	24%
	Parcialmente de acuerdo	54	60%
	En desacuerdo	9	10%
	Totalmente en desacuerdo	5	6%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)

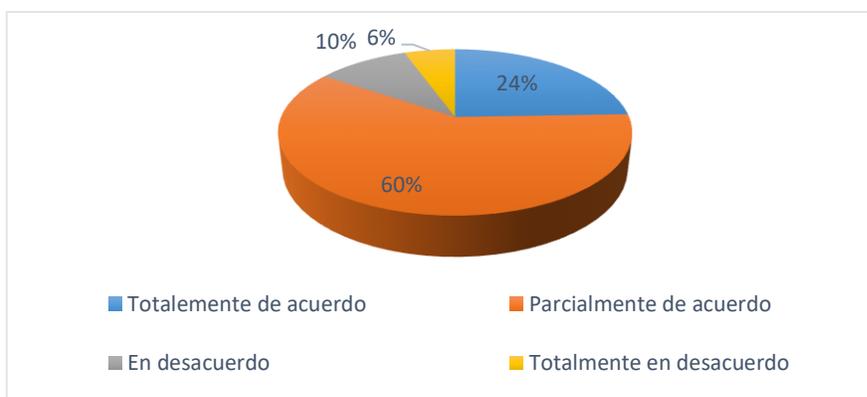


Figura 8 Distribución porcentual sobre información de objetivos a los trabajadores

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** En relación a este ítems, del 100% de los encuestados, el mayor porcentaje se ubicó en la opción parcialmente de acuerdo, con un 60% porcentaje importante con respecto a las respuestas obtenidas. Seguidamente con 24% la opción totalmente de acuerdo, esto demuestra que los trabajadores si conocen los objetivos institucionales, siendo un aspecto positivo y de gran importancia para el logro de mejoras en los procesos administrativos.

#### 4.- ¿El líder nos motiva a hacer el trabajo mejor?

Tabla 7 El líder motiva a hacer el trabajo mejor

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	68	76%
	Parcialmente de acuerdo	12	13%
	En desacuerdo	8	9%
	Totalmente en desacuerdo	2	2%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)

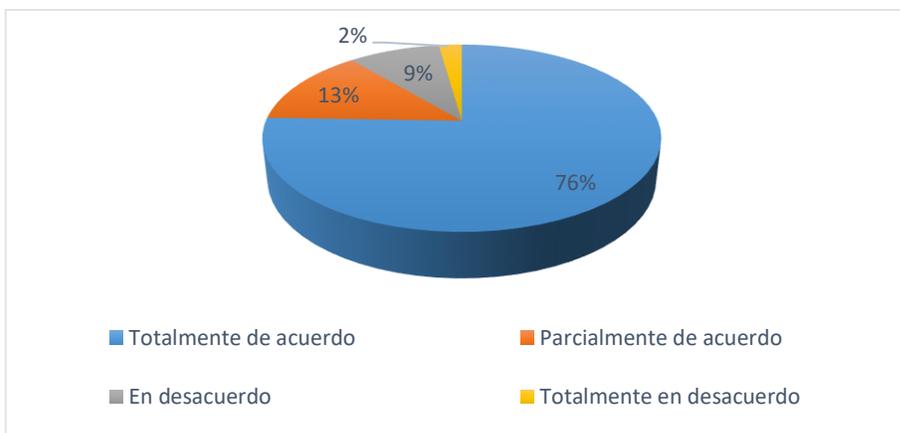


Figura 9 opinión sobre motivación por parte del líder Distribución porcentual de

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** En relación a este planteamiento, se obtuvo un 76% de las respuestas a la opción totalmente de acuerdo, seguido de un 13%, esto demuestra que los trabajadores se sienten conformes con el líder de la organización, incidiendo positivamente en el comportamiento organizacional. Se puede destacar que el liderazgo constituye un punto de fortaleza en la organización.

## 5.- ¿Mis ideas son tomadas en cuenta?

Tabla 8 Toma en cuenta de las ideas del trabajador

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	De acuerdo	31	34%
	Parcialmente de acuerdo	54	60%
	En desacuerdo	4	4%
	Totalmente en desacuerdo	1	1%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 9 Distribución porcentual de las ideas tomadas en cuenta por el trabajador

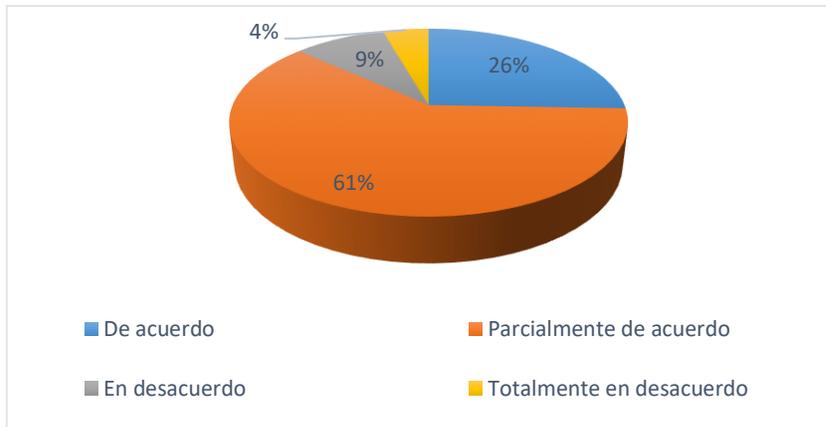


Figura 10 Distribución porcentual de opinión sobre si toman en cuenta las ideas

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** Los resultados en este ítem señalan que un 60% de los encuestados están parcialmente de acuerdo en relación a que siente que sus ideas le son tomadas en cuenta en la organización, este panorama resulta favorable para el comportamiento organizacional.

## 6.- ¿Se valora y se respeta mi trabajo?

Tabla 10 Valoración y respeto del trabajo del empleado

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	De acuerdo	23	26%
	Parcialmente de acuerdo	55	61%
	En desacuerdo	8	9%
	Totalmente en desacuerdo	4	4%
	TOTAL	90	100%

Fuente: Elaboración propia

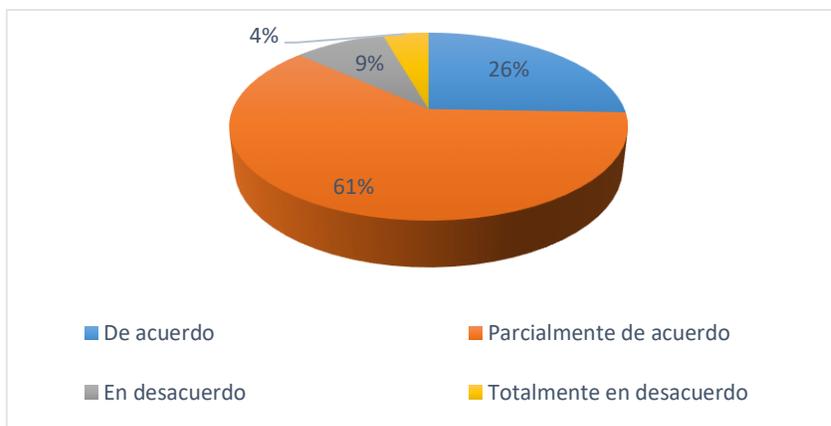


Figura 11 Distribución porcentual sobre la toma de las ideas en cuenta del trabajador

Fuente: (Elaboración propia)

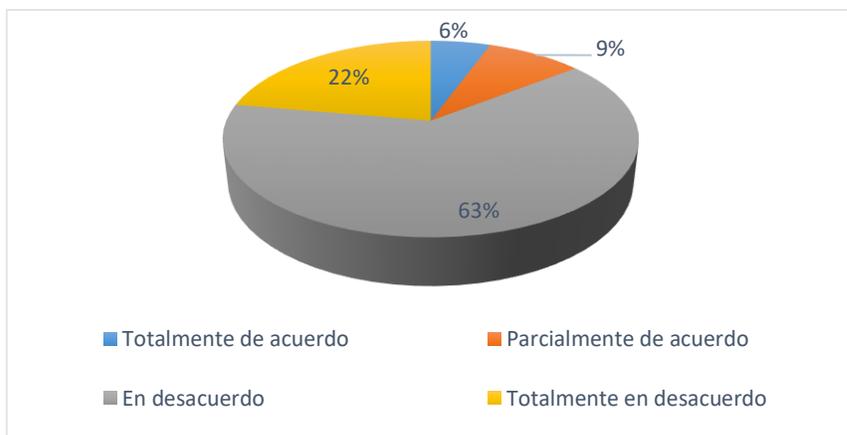
**Análisis:** Se destaca el 61% como mayor porcentaje atribuido a la opción parcialmente de acuerdo, en relación a la opción que establece valoración y respeto por el trabajo que realizan los miembros de la organización. Seguido del 26% atribuida a la opción de acuerdo, solo un 9% y un 4% señalaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

## 7.- ¿Contamos con los recursos y medios requeridos para hacer el trabajo diario?

Tabla 11 Se cuenta con los recursos requeridos para el quehacer diario

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	5	6%
	Parcialmente de acuerdo	8	9%
	En desacuerdo	57	63%
	Totalmente en desacuerdo	20	22%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)



*Figura 12 Distribución porcentual sobre opinión sobre se cuenta con los recursos necesarios*

Fuente: (Elaboración propia)

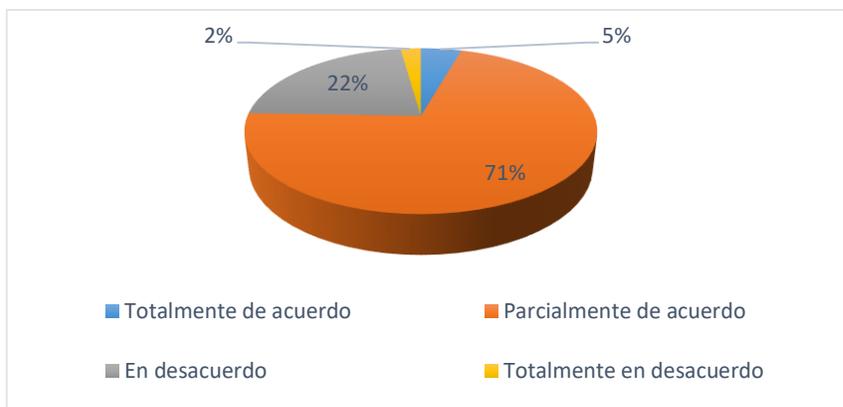
**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 63% de ellos dijo estar en desacuerdo en que se cuenta con los recursos requeridos para hacer el trabajo diario en el Cantón Naranjito. Seguido de un 22% que dijeron estar totalmente en desacuerdo, Resultados que se destacan frente a un 6% y a un 9% que dijo si estar de acuerdo.

#### 8.- ¿Existen muy buenas relaciones interpersonales en la organización?

*Tabla 12 Existencia de buenas relaciones entre el personal*

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	4	4%
	Parcialmente de acuerdo	64	71%
	En desacuerdo	20	22%
	Totalmente en desacuerdo	2	2%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)



*Figura 13 Distribución porcentual sobre la existencia de buenas relaciones entre el personal*

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** En relación a la existencia de buenas relaciones interpersonales en la organización, el mayor porcentaje de respuestas se ubicó en la opción, parcialmente de acuerdo, con el 71%, seguido de en desacuerdo con un 22%, estas respuestas se demuestran relativas en torno al tema, puesto que solo un 4 % dijo estar de acuerdo en que si las hay, y un 2% estuvo totalmente en desacuerdo en que las hay. En atención a estos resultados se puede señalar que si existen buenas relaciones interpersonales en el seno de la organización.

### 9.- ¿Estoy de acuerdo con el salario que recibo?

*Tabla 13 De acuerdo con el salario que recibe*

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	2	2%
	Parcialmente de acuerdo	4	4%
	En desacuerdo	63	70%
	Totalmente en desacuerdo	21	23%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)

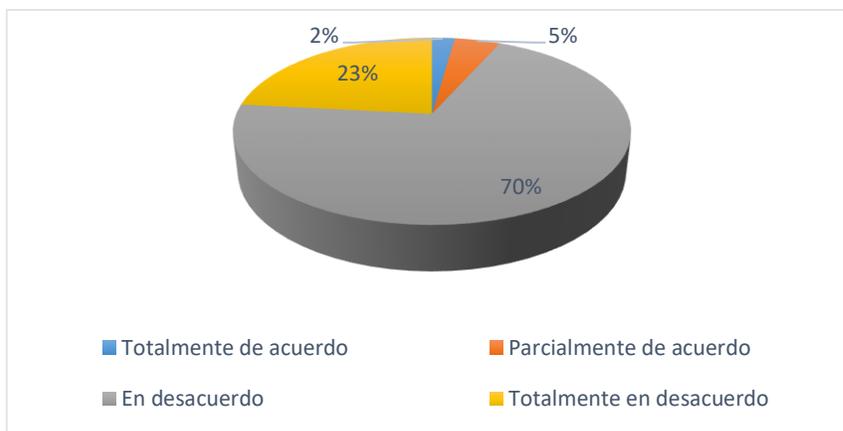


Figura 14 Distribución porcentual del acuerdo con el salario que recibe

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** La mayoría de los encuestados coinciden en estar en desacuerdo con relación a su conformidad con el pago que reciben, cuyo porcentaje se ubica en un 70%, seguido de un 23% que dijo también estar totalmente en desacuerdo, panorama no favorable en cuanto a los ingresos que perciben, siendo un punto importante a considerar en la búsqueda de mejoras al clima organizacional.

#### 10.- ¿Los jefes aceptan sugerencias para mejorar el trabajo?

Tabla 14 Aceptan sugerencias los jefes

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	17	19%
	Parcialmente de acuerdo	53	59%
	En desacuerdo	17	19%
	Totalmente en desacuerdo	3	3%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)

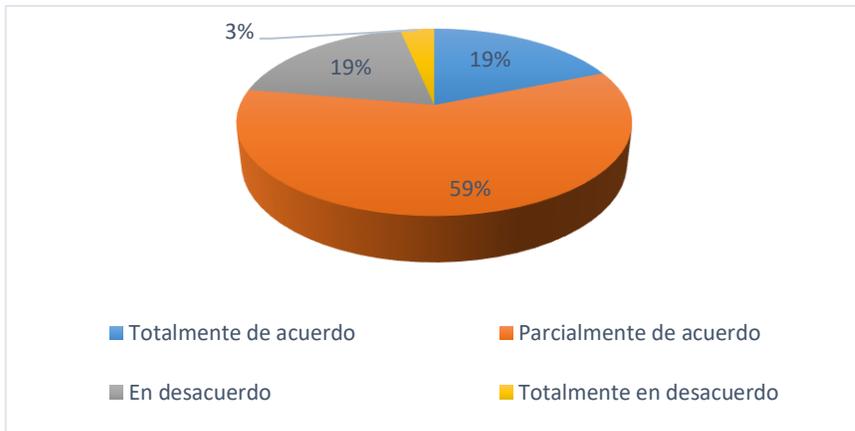


Figura 15 Distribución porcentual sobre aceptación de sugerencias por los jefes

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** De la mayoría de los encuestados se puede señalar que el 59% están parcialmente de acuerdo en lo que refiere a la aceptación de sugerencias de sus jefes por parte de los trabajadores, este porcentaje viene seguido de un 19% que dijo estar totalmente de acuerdo. Otro 19% respondió estar en desacuerdo frente a este planteamiento.

## 11.- ¿Nos mantienen actualizados en nuevos métodos?

Tabla 15 Mantiene actualizado al personal

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	De acuerdo	12	13%
	Parcialmente de acuerdo	56	62%
	En desacuerdo	12	13%
	Totalmente en desacuerdo	10	11%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)

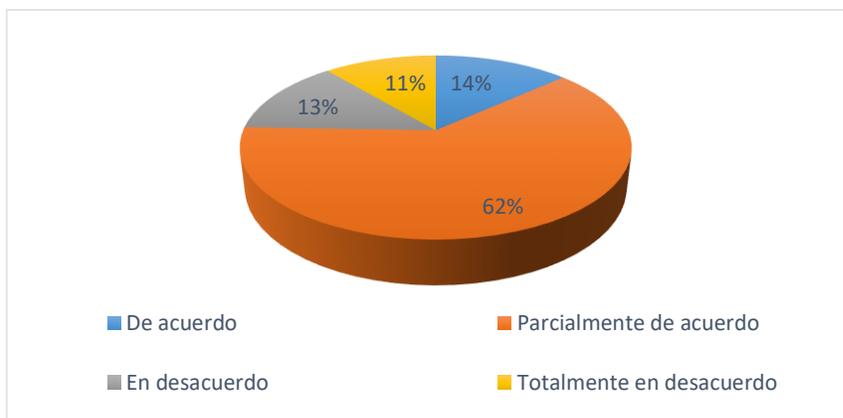


Figura 16 Distribución porcentual sobre actualizado el personal

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** En relación a la actualización del personal, del 100% de los encuestados, un 62% estuvieron parcialmente de acuerdo en relación a recibir información que le permita estar actualizado constantemente, este punto, es de capital importancia en la mejora de la organización, contribuye de forma significativa a la mejora de los procesos administrativos. Un 13% dijo estar de acuerdo, y 11% manifestaron estar totalmente en desacuerdo.

## 12.- ¿La manera de trabajar en cada ciclo, lo decide el municipio o la provincia?

Tabla 16 Manera de trabajar lo decide el municipio o provincia

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	67	74%
	Parcialmente de acuerdo	17	19%
	En desacuerdo	3	3%
	Totalmente en desacuerdo	3	3%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)

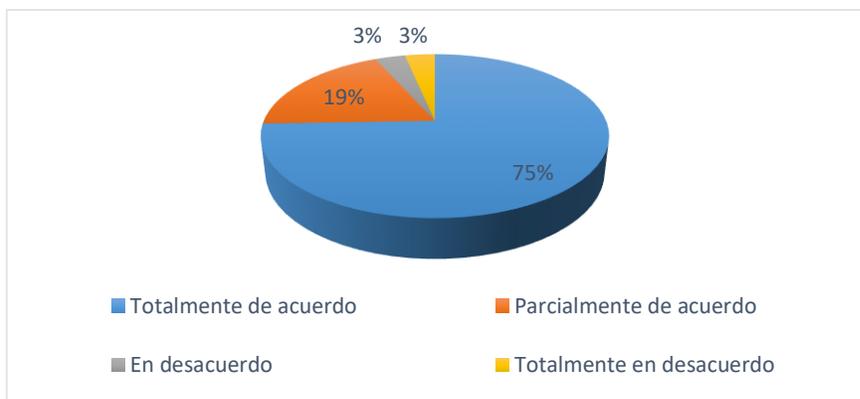


Figura 17 Distribución porcentual sobre la forma de trabajar municipio o provincia

Fuente: (Elaboración propia)

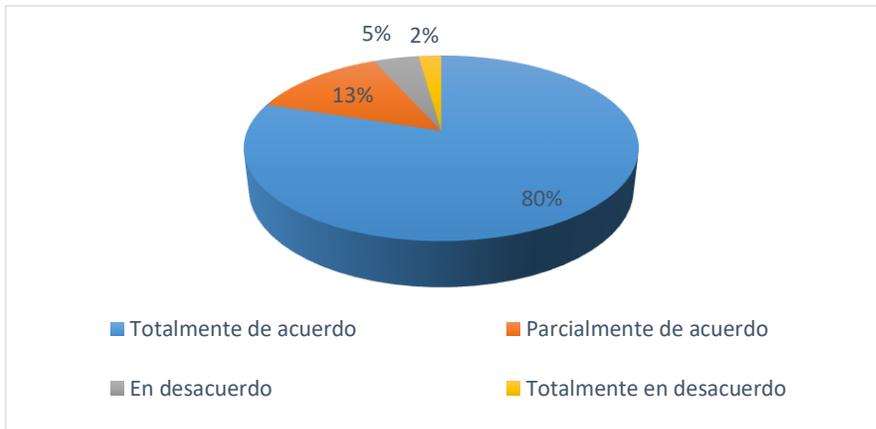
**Análisis:** Es interesante ver los resultados en relación a que la dinámica o forma de trabajo la decide el municipio o provincia, donde el 67% expusieron estar totalmente de acuerdo, seguido de un 19% que están parcialmente de acuerdo, solo un 6% opinaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Estos resultados permiten inferir que evidentemente existe autonomía en el desarrollo de la gestión del GAD del Cantón Naranjito.

### 13.- ¿Existen exceso de control al trabajador?

Tabla 17 Opinión acerca de exceso de control al trabajador

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	72	80%
	Parcialmente de acuerdo	12	13%
	En desacuerdo	4	4%
	Totalmente en desacuerdo	2	2%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)



*Figura 18 Distribución porcentual sobre Exceso de control al trabajador*

Fuente: (Elaboración propia)

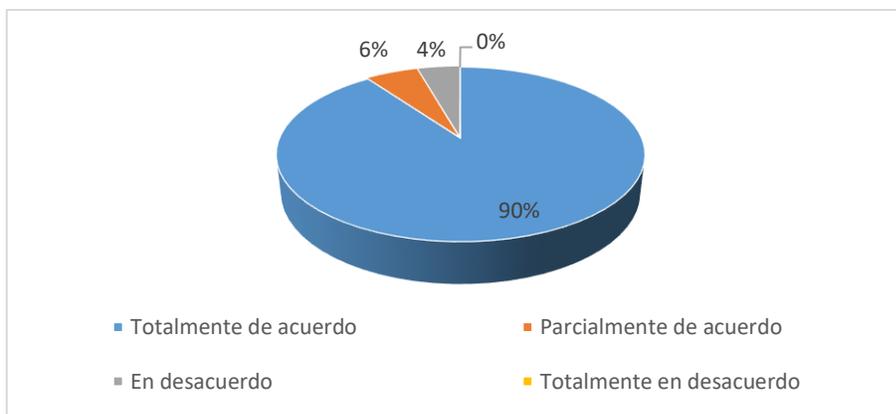
**Análisis:** Del 100% de los encuestados, un 80% están de acuerdo en que existen un exceso control al trabajador, siendo un porcentaje significativo, seguido de un 13% que dijo estar parcialmente de acuerdo, mientras que solo un 4% y un 2% dicen estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

#### 14.- ¿Existe solidaridad en el equipo de trabajo?

*Tabla 18 Existencia de solidaridad en el equipo de trabajo*

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	81	90%
	Parcialmente de acuerdo	5	6%
	En desacuerdo	4	4%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)



*Figura 19 Distribución porcentual sobre opinión acerca de la existencia de solidaridad en el equipo de trabajo*

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** En relación a estos resultados se destaca un 90% de los mismos que expresaron estar totalmente de acuerdo en que si existe solidaridad en el equipo de trabajo, siendo un valor fundamental para el logro de los objetivos. Seguido de un 6% y un 4% que manifestaron parcialmente de acuerdo y en desacuerdo. Este panorama se considera positivo, ya que en la unión de esfuerzos es donde se consiguen alcanzar los propósitos planteados en una organización.

### 15.- ¿Las reuniones son escasas en la organización?

*Tabla 19 Escasa son las reuniones en la organización*

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	68	74%
	Parcialmente de acuerdo	23	25%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente de acuerdo	1	1%
	TOTAL	92	100%

Fuente: (Elaboración propia)

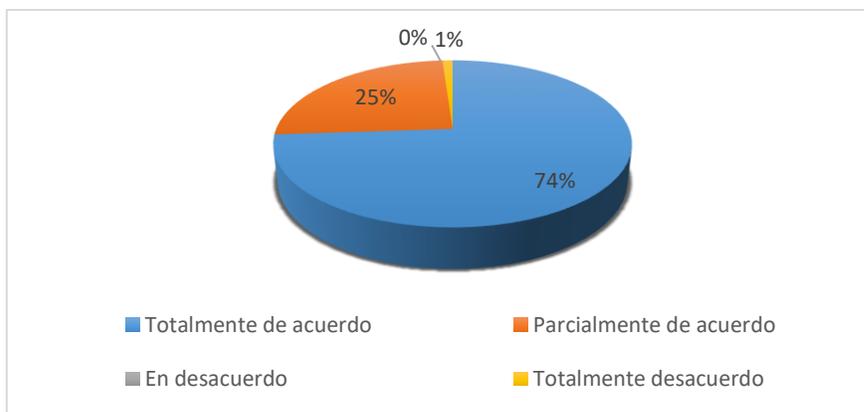


Figura 20 Distribución porcentual sobre opinión acerca de si son escasas las reuniones

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** El 74% de los encuestados dijo estar totalmente de acuerdo, ante la situación que son escasas las reuniones en la organización, seguido de un 25% que dijo estar parcialmente de acuerdo, mientras que solo un 1% se ubica en la opción estar totalmente de acuerdo, otro aspecto develado en estos resultados, que requiere de una urgente atención, puesto que las reuniones de equipo lograr mejorar los canales de comunicación, la coordinación de actividades que persiguen fines comunes.

#### 16.- ¿Los jefes no dan soluciones a los problemas que se presentan a diario y se acumulan?

Tabla 20 Los jefes no dan soluciones a los problemas

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	12	13%
	Parcialmente de acuerdo	27	30%
	En desacuerdo	34	38%
	Totalmente de acuerdo	17	19%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)

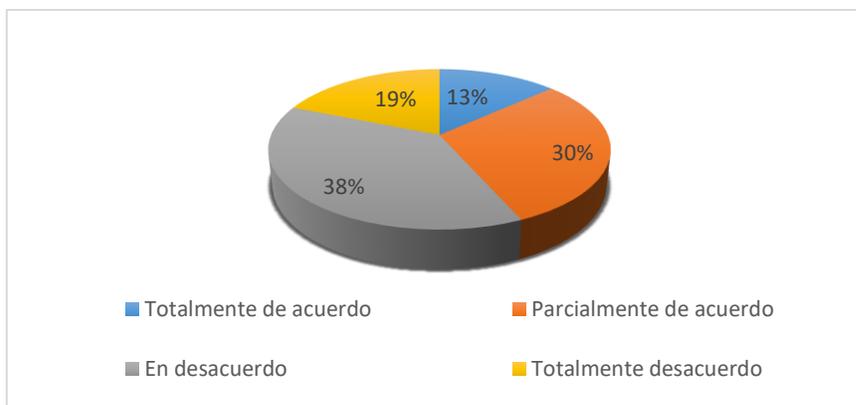


Figura 21 Distribución porcentual sobre Los jefes no dan soluciones a los problemas

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** El 38% de los encuestados están en desacuerdo en que los jefes no dan soluciones a los problemas, seguido de un 30% que dijo estar parcialmente de acuerdo, mientras que un 17% están totalmente de acuerdo y solo un 13% dijo estar totalmente de acuerdo, estos resultados son muy variables, dando respuestas relativas en relación a la opción de consulta.

### 17.- ¿Se encuentra satisfecho con el trato que le dan en el GAD?

Tabla 21 Nivel de satisfacción con el trato dado en el GAD

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	25	28%
	Parcialmente desacuerdo	47	52%
	De acuerdo	13	14%
	Totalmente desacuerdo	5	6%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)

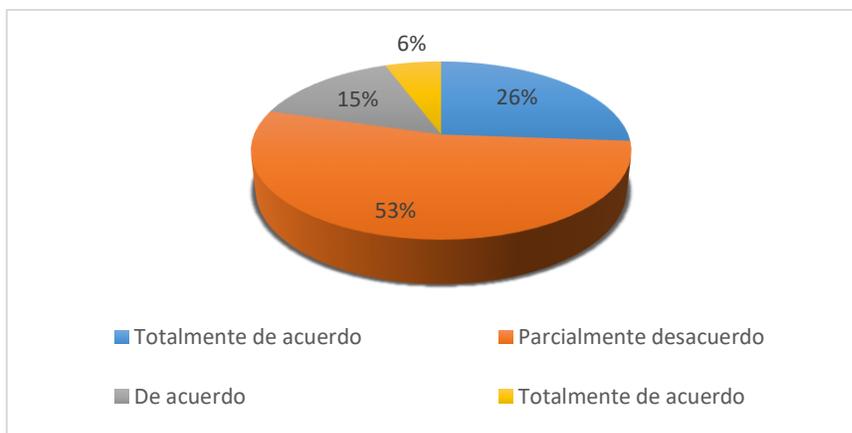


Figura 22 Distribución porcentual sobre Nivel de satisfacción con el trato dado en el GADS

Fuente: (Elaboración propia)

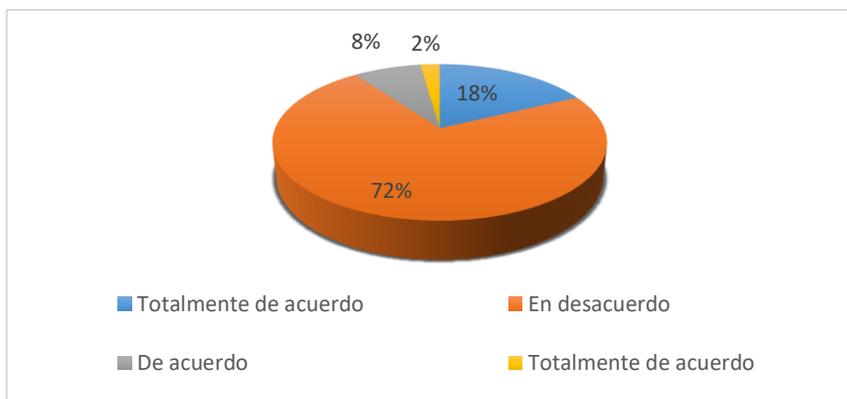
**Análisis:** Los resultados indican que el 52% de los encuestados refiere que están parcialmente de acuerdo, seguido del 28% están totalmente de acuerdo, así como un 14% dijo estar de acuerdo, estos valores son positivo frente a un 16% que dijo estar totalmente en desacuerdo. Las respuestas que predominan son favorables para el funcionamiento del GAD.

### 18.- ¿Estoy satisfecho con el ambiente de trabajo en relación a las condiciones físicas, ventilación, iluminación, temperatura, ruido?

Tabla 22 Nivel de satisfacción con el ambiente de trabajo en relación a ventilación, iluminación, temperatura, ruido

Código	Categoría	Frecuencias	Porcentajes
	Totalmente de acuerdo	16	18%
	Parcialmente desacuerdo	65	72%
	De acuerdo	7	8%
	Totalmente desacuerdo	2	2%
	TOTAL	90	100%

Fuente: (Elaboración propia)



*Figura 23 Distribución porcentual sobre Nivel de satisfacción con el ambiente de trabajo en relación a ventilación, iluminación, temperatura, ruido*

Fuente: (Elaboración propia)

**Análisis:** En estos resultados se pone de manifiesto, un 72% que dijo estar parcialmente en desacuerdo, mientras que el 18% está totalmente de acuerdo, solo un 8% dice estar de acuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo. Destacando que se encuentran en unas condiciones medianamente adecuadas o acordes para el desarrollo de su desempeño laboral, lo cual favorece sin lugar a dudas el comportamiento organizacional.

#### **4.4. Balance general del resultado de las encuestas**

Los resultados arrojados en las encuestas en líneas generales permiten interpretar que el comportamiento organizacional es relativamente favorable para los trabajadores, sin embargo existen asuntos muy puntuales que requieren ser abordados, dentro de los que se destaca las mejoras salariales, así como la necesidad de realizar reuniones periódicas que permitan fortalecer y mejorar los procesos de la dirección administrativa del GAD del cantón Naranjito. Es importante señalar, que se evidencia un equipo de trabajo consolidado, y que además posee disposición para el desarrollo de las actividades, esto favorece las propuestas y transformaciones que se plantean para mejorar la Institución.

Sin embargo se destaca que, los requerimientos de esta organización son más de índole personal, que colectivo, por lo tanto, es necesario fortalecer los procesos de gestión e incorporar mejoras para garantizar la eficiencia y la eficacia de los procesos que se llevan a cabo en esta sección de estado.

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA MEJORAR LOS  
PROCESOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD DEL  
CANTÓN NARANJITO  
AÑO: 2019**



**POR: ALEXANDRA MARISOL BARCIA MARIDUEÑA**

## **Descripción de las acciones**

La presente propuesta de mejora de la dirección administrativa de los GAD del Cantón Naranjito a través de una nueva estructura organizativa contempla lo siguiente:

- Competencias establecidas en la normativa
- Autoridades y funcionarios con responsabilidades directas
- Orden jerárquico, atendiendo a líneas de mando

## **Fundamentación**

Con la finalidad de delegar mejor las tareas, llevar un control del flujo del trabajo operativo de la organización, fortalecer los canales de comunicación, se propone una reestructuración de la estructura organizativa del GAD, Cantón Naranjito

El diseño se basa en el enfoque de gestión por procesos, para ello se contempla:

Análisis de la normativa jurídica del país (Const. Nacional, COOTAD, LOSEP).

Análisis de la normativa institucional y Procedimientos internos.

Necesidad encontrada en el análisis situacional de la organización en relación a metas y objetivos del plan de gestión del Municipio.

## **Objetivos**

### **General**

Promover mejoras en los procesos administrativos en la gestión de la Dirección administrativa del GAD del Cantón de naranjito.

### **Específicos**

Crear unidades que permitan fluir las operaciones

Adecuar las unidades que están a las jefaturas correspondientes

Generar eficacia en los procesos y eficiencia en los resultados a través de la capacitación de la persona

Monitorear, evaluar avances y logros obtenidos

### **Metodología para aplicar la propuesta**

Se hizo revisión de los dos modelos de estructura orgánica que posee el GAD del Cantón Naranjito para verificar los cargos, funciones, departamentos y jefaturas establecidas.

Cabe destacar que la misma actualmente se encuentra estructurada organizativamente en las siguientes jefaturas y departamentos:

Unidad de Relaciones Públicas

Unidad de Informática

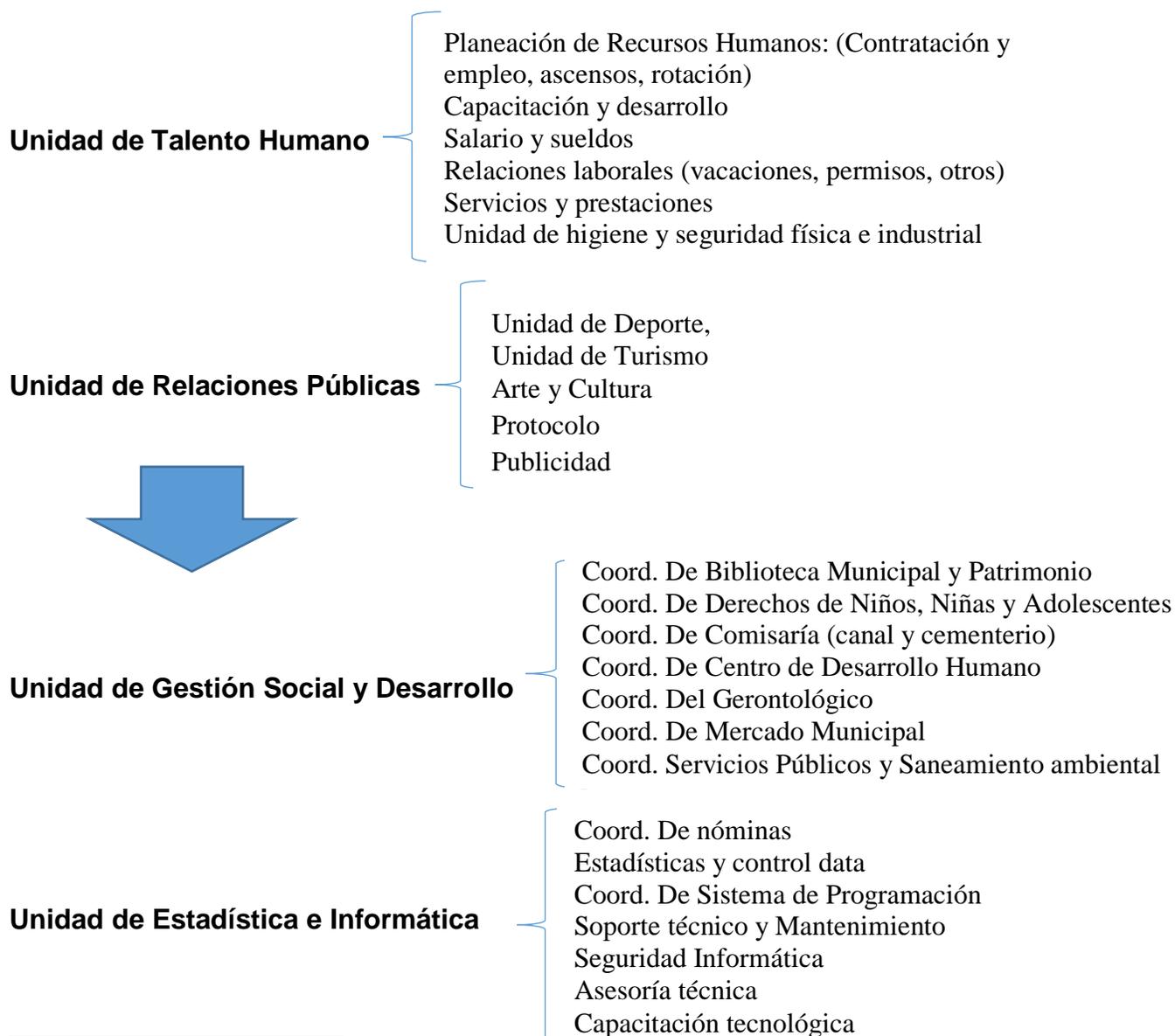
Unidad de Gestión social y desarrollo comunitario { Coord. De Centro de Desarrollo Humano  
Coord. Gerontológico

Unidad de Talento Humano { Seguridad y salud ocupacional  
Unidad de seguridad física  
Unidad de Turismo  
Unidad de Deporte, Arte y Cultura  
Biblioteca Municipal  
Unidad de Mercado  
Unidad de Comisaría (canal y cementerio)

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

### DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

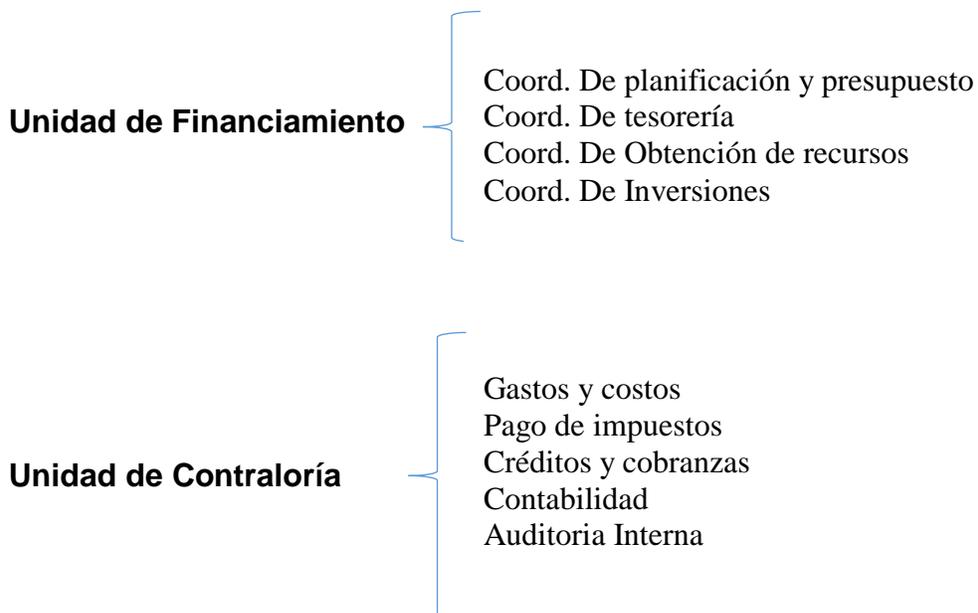
Posee cuatro unidades administrativas, replantean las coordinaciones que ya estaban y se proponen nuevas en función de las atribuciones consagradas en la norma y basada en el enfoque de Munch Lourdes, (2007)<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Munch Lourdes, (2007) Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, disponible en: <http://files.clases8.webnode.es/200000623-4eb8150ae0/Munch%20Galindo%20Lourdes%20-%20Administracion%20-%20Escuelas%20Proceso%20Administrativo.pdf>

## DIRECCIÓN DE FINANZAS

Esta posee dos unidades administrativas:



## DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y OBRAS PÚBLICAS

**Unidad de proyectos** (Desarrollo de proyectos de intervención social e inversión)

**Unidad de Planificación Urbana y Rural** (seguridad vial, paisaje, servicios, energía)

**Unidad de producción y agropecuaria** (proyectos de producción)

**Unidad de desarrollo Ambiental** (protección del ambiente, agua potable)

**Unidad de Gestión de Riesgos** (Bomberos, protección civil, emergencias)

**Unidad de ordenamiento territorial** (Coord. De Áridos, Pétreos y ambiente)

## 5. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

La Dirección Administrativa del GAD del Cantón de Naranjito tiene retos importantes que cumplir como una instancia del poder público municipal, dentro de ellos se destaca, cumplir con una gestión eficiente, y apegada a la normativa legal vigente. En este orden de ideas, los procesos administrativos que se llevan en la misma, coadyuvan a darle garantía de eficiencia y eficacia a la gestión. Por ello, deben enmarcarse en el cumplimiento de los lineamientos tanto teóricos de la administración como legales que son los que le orientaran en el orden de las responsabilidades, funciones y atribuciones de todos los cargos en la estructura orgánica de la organización cantonal.

De allí que, las conclusiones a las que se ha llegado en función del aporte de investigación generado en este documento son las siguientes:

- El enfoque teórico desarrollado en El GAD del Cantón Naranjito, responde a modelos tradicionales de la administración pública, donde impera la burocracia, el retardo administrativo, y las imprecisiones en las funciones de los cargos creados, donde algunos no se ajustan a la normativa vigente que rige la materia.
- Pese a que posee la cantidad de 301 personas con relación laboral directa, esta instancia aun presenta la necesidad de Talento humano capacitado y competente en diversas áreas.
- La estructura orgánica actual posee dependencias y coordinaciones que no corresponden con las jefaturas de mando, debiendo reajustar para mejorar la eficiencia en los procesos operativos internos.

## 6. RECOMENDACIONES

1. Sensibilizar a los trabajadores del GAD del Cantón Naranjito en torno a las responsabilidades y atribuciones que debe cumplir atendiendo a su compromiso ético con la comunidad como servidor público.
2. Socializar la propuesta de estructura orgánica con todo el equipo que labora en el GAD del Cantón Naranjito con la finalidad de que se conozca cada uno de los cargos, las funciones, responsabilidades, atribuciones, de tal manera que se evite confusiones, y retardos en los procesos. Dicha socialización debe hacerse pública para que los pobladores conozcan las instancias a las que debe acudir en la búsqueda de respuestas a sus requerimientos.
3. Implementar mecanismos de control, seguimiento y evaluación de los procesos administrativos que se dan en la organización para verificar que todo se de en correspondencia con lo establecido en la norma.
4. Monitorear las actividades internas y externas para lograr los objetivos institucionales planteados en el marco de los planes.
5. Evaluación constante a todos los procesos, en todos los niveles jerárquicos, donde el responsable directo será el departamento de auditoria y supervisión propuesto en la estructura.

## 7. BIBLIOGRAFÍA GENERAL.

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*.

Bertalanffy, I. V. (Martes de Enero de 1989). *cienciasparadigmas.files.wordpress.com*. Obtenido de Teoría General de sistemas : [https://cienciasparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-\\_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf](https://cienciasparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf)

Chacha, G., & Chacha, A. (2015). *Elaboración de un organigrama, diseño del Departamento de Gestión de Talento Humano*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf>

Coello, S. F. (2014). *Naranjito Histórico*. Guayaquil.

CONGOPE. (2016). *Estructura Orgánica Funcional y por procesos del Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador*. Obtenido de <http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/Estructura-org%C3%A1nica-2016.pdf>

COOTAD. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf)

COOTAD. (2013). *Código Orgánico de Organización territorial, autonomía y descentralización*. El Naranjito .

Ecuador, M. d. (Lunes de Enero de 2018). *www.finanzas.gob.ec*. Obtenido de Código Orgánico Territorial Autonomía Descentralización : [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO\\_ORGANIZACION\\_TERRITORIAL.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_ORGANIZACION_TERRITORIAL.pdf)

F, F. (1971). *Validation and extension of the Contingency Model of leadership effectiveness: A review of empirical finding*. New York: Psychological Bulletin .

Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas Tercera Edición*. México DF: Mc Graw Hill.

Gallardo, E. G. (2010). *Fundamentos de la Administración*. Presentación en Power Point .

- Gento, S. (2015). *Propuesta de mejora del procedimiento administrativo de autorización de establecimientos comerciales de grandes superficies*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53339/GENTO%20-%20PROPUESTA%20DE%20MEJORA%20DEL%20PROCEDIMIENTO%20ADMINISTRATIVO%20DE%20AUTORIZACI%C3%93N%20DE%20ESTABLECIMIENTOS%20....pdf?sequence=4>
- Gobierno Municipal de La Paz. (2009). *Estructura Organizacional del Gobierno Municipal de La Paz*. Obtenido de [http://www.bivica.org/upload/gobierno-municipal\\_la\\_paz.pdf](http://www.bivica.org/upload/gobierno-municipal_la_paz.pdf)
- González, M. F. (2013). LA teoría sobre la naturaleza del hombre y la sociedad en el pensamiento de Robert Owen como base del socialismo británico . *Historia Crítica* , 213 -236.
- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. *Innovación. Perspectiva del siglo XXI*, 163-177. Obtenido de [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/13\\_LAM\\_ESP.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/13_LAM_ESP.pdf)
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones* . México : Mc Graw Hill Education 4ta edición .
- Pont, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 16. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2815/281548814001/index.html>
- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa*, 50-56. Obtenido de [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_6.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf)
- Recillo, K. (07 de Julio de 2011). *miciudadnaranjito.blogspot.com*. Obtenido de Canton Naranjito : <http://miciudadnaranjito.blogspot.com/>
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación* . Mexico DF: Mc Graw Hill Education .
- Villacís, V. (2016). *La comunicación estratégica y la imagen corporativa en el GAD Municipal de Cevallos*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18582/1/FJCS-CS-392.pdf>

Yáñez, J., & Yáñez, R. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(9), 83-92. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2150/215026158006/>

## ANEXOS

### **Anexo 1.- FORMATO PARA LA ENTREVISTA**

**El objetivo es analizar la estructura orgánica del GADs del Cantón Naranjito promover mejoras en los procesos de la Dirección Administrativa.**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

#### **I PARTE: PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADO: Saludos y finalidad de la entrevista**

PROFESION: \_\_\_\_\_ FUNCION Y/O CARGO: \_\_\_\_\_ Años de servicio: \_\_\_\_\_

#### **II PARTE: PREGUNTAS Y RESPUESTAS**

##### **1.- Sobre el desarrollo de procesos administrativos: (Planeación – Organización – Dirección y Control)**

A.- ¿Conoce cuáles son las políticas y objetivos del GAD del cantón Naranjito?, podría comentarnos un poco sobre estas?

b.- ¿Cuáles son los mayores logros y cuáles son las mejoras necesarias?

c.- Cree que el personal es suficiente y adecuado? ¿Por qué?

d.- ¿Los procesos son adecuados?, o necesitan redefinirse?

e.- ¿Podría darme su punto de vista sobre cómo se dan los procesos administrativos en el GAD?

f.- ¿Cree que presentan fallas? ¿En qué áreas?

g.- ¿Según su criterio cuales son las debilidades y fortalezas, desde el punto de vista administrativo?

##### **2.- Sobre la funcionalidad de la estructura orgánica actual.**

a.- ¿Conoce la estructura orgánica actual, cree usted que se encuentra estructurada de acuerdo a las competencias establecidas en la normativa? ¿Sí, no, por qué?

b.- ¿Cómo cree usted, que debe estar estructurado el organigrama funcional del GAD y cuáles serían sus recomendaciones?

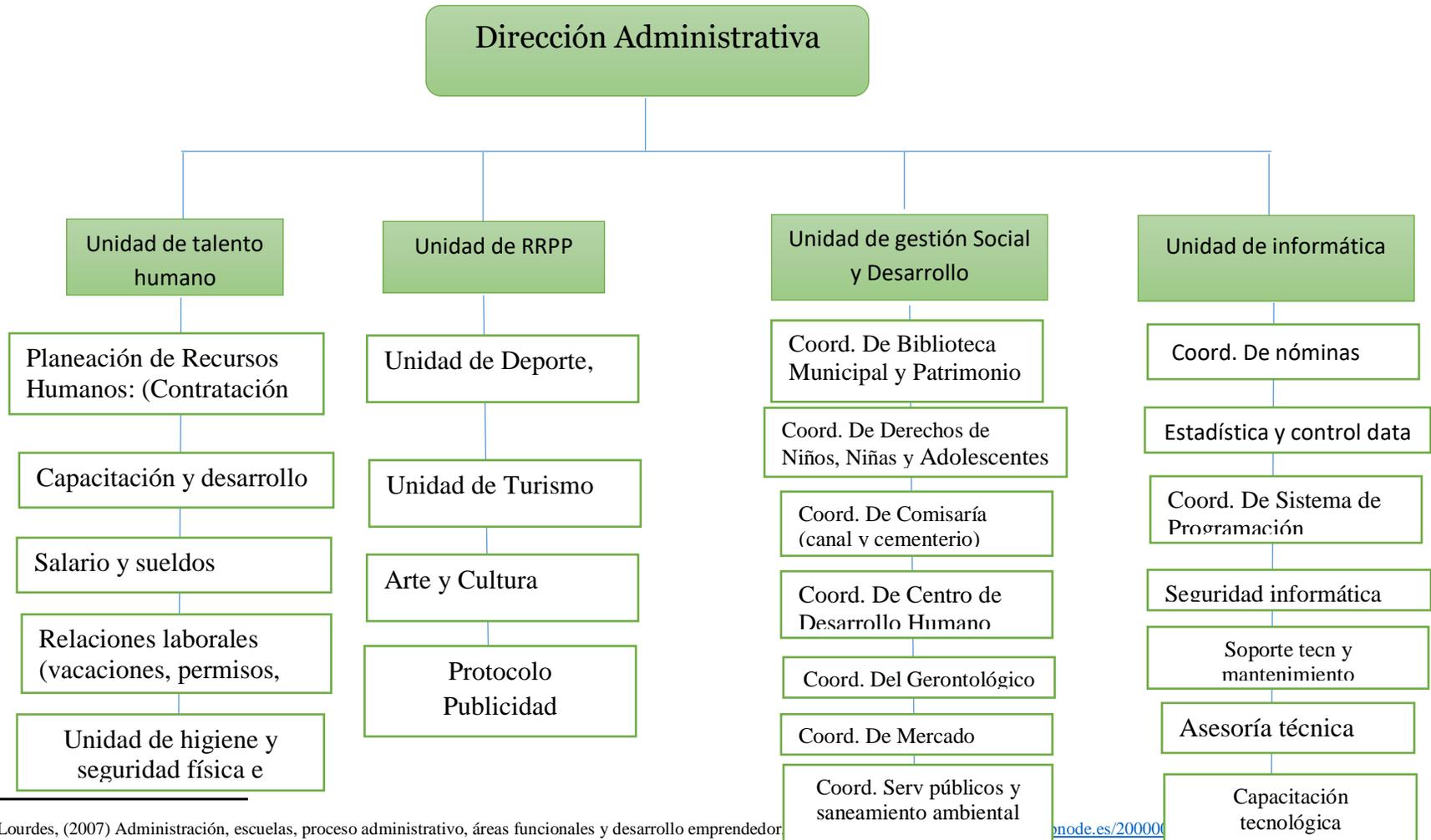
c.- ¿Cómo cree usted que pueda lograrse la funcionalidad de la estructura orgánica?

d.- ¿Cuál es su criterio sobre el incluir las unidades adscritas dentro del área funcional administrativa?

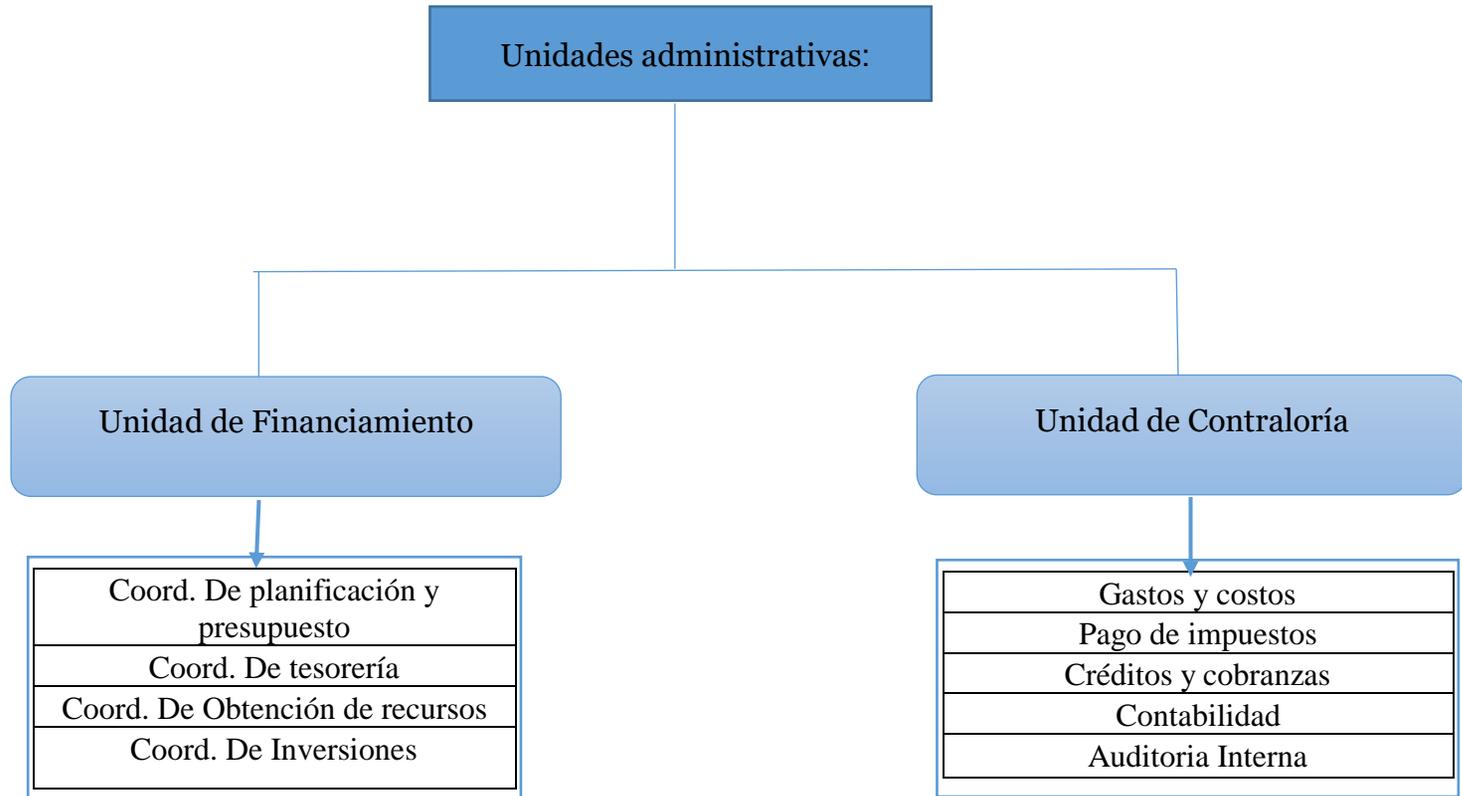
Muchas gracias por su tiempo!

## Anexo 2.-

**ESQUEMA DEL ORGÁNICO FUNCIONAL A PROPONER** (norma y basada en el enfoque de Munch Lourdes, (2007)<sup>2</sup>).



<sup>2</sup> Munch Lourdes, (2007) Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 3.-****INSTRUMENTO PARA MEDIR SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**Instrucciones:** Se plantean un conjunto de ítems que responden a las categorías comportamiento organizacional y satisfacción laboral, coloque con una letra (X) en la opción de su preferencia.

Nº	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	TD	PD	ED	TD	OBSERVACIÓN
01	Me siento a gusto en mi espacio de trabajo					
02	Mi director de la jefatura nos escucha y nos habla con claridad					
03	Los objetivos de la organización son debidamente informados					
04	El líder nos motiva a hacer el trabajo mejor					
05	Mis ideas son tomadas en cuenta					
06	Se valora y se respeta mi trabajo					
07	El trabajo se hace en equipo y colaboración					
08	Contamos con los recursos y medios requeridos para hacer el trabajo diario					
09	Existen muy buenas relaciones interpersonales en la organización					
10	Estoy de acuerdo con el salario que recibo					
11	Los jefes aceptan sugerencias para mejorar el trabajo					
12	Nos mantienen actualizados en nuevos métodos					
13	La manera de trabajar en cada ciclo, lo decide el municipio o la provincia.					
14	Existen exceso de control al trabajador					
15	Existe solidaridad en el equipo de trabajo					
16	En la empresa no existe buena comunicación entre el personal					
17	Las reuniones son escasas en la organización					
18	Los jefes no dan soluciones a los problemas que se presentan a diario y se acumulan					
19	Se encuentra satisfecho con el trato que le dan en el GAD					

**REACTIVOS:**

TOTALMENTE DE ACUERDO (TD)    TOTALMENTE EN DESACUERDO (TD)  
 PARCIALMENTE DE ACUERDO (PD)    EN DESACUERDO (ED)

# Detector de Plagio v. 1053 - Informe de originalidad:

Documento analizado: 31/05/2019 03:38:50 p. m.

## "TESIS ORIGINAL MARISOL BARCIA MARIDUEÑA (1).docx"

Licenciado para: alexandra conde

Gráfico de relación:

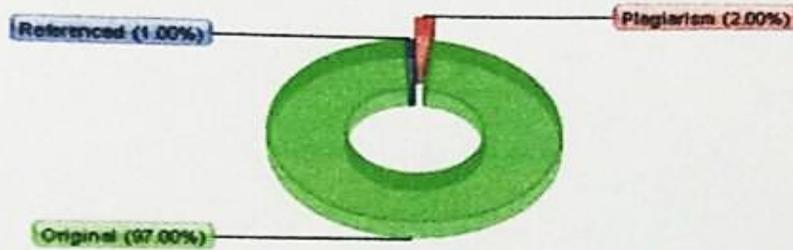


Gráfico de distribución:



Preselección de comparación: Palabra a palabra. Idioma detectado: Spanish

### Principales fuentes de plagio:

➔	% 2	Wrds: 305	<a href="http://gadsarayaku.gob.ec/documents/REGLAMENTOORGANICOFUNCIONALDDESARAYACU.pdf">http://gadsarayaku.gob.ec/documents/REGLAMENTOORGANICOFUNCIONALDDESARAYACU.pdf</a>
➔	% 2	Wrds: 226	<a href="http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusordenanzapart/18600...">http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusordenanzapart/18600...</a>
➔	% 1	Wrds: 193	<a href="https://gadyacuambl.gob.ec/images/documentos/Ordenanzas/Ordenanza-de-Consejo-de-Seguridad-...">https://gadyacuambl.gob.ec/images/documentos/Ordenanzas/Ordenanza-de-Consejo-de-Seguridad-...</a>

[Mostrar otras Fuentes:]

### Detalles de los recursos procesados:

<b>478 - Okay / 45 - Ha fallado</b>	
-------------------------------------	--

[Mostrar otras Fuentes:]

### Notas importantes:

Wikipedia:	Libros de Google:	Servicios de Ghostwriting:	Anti-trampa:
 <b>Wiki detectado!</b>	 [no detectado]	 [no detectado]	 [no detectado]

### URLs excluidas:

\_\_\_\_\_

### Urls incluidas:

\_\_\_\_\_

### Análisis detallado de documentos:

**Plagio detectado: 0.04%** <http://repositorio.unemi.edu.ec/bit...> + 2 [más recursos]